ΕΘΝΙΚΟ
ΚΕΝΤΡΟ
ΔΗΜΟΣΙΑΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ &
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

Συντάκτες:
Δημήτρης Πατρώνας
Μάνος Παυλάκης

Αθήνα, Ιούλιος 2011

Περιεχόμενα

Πίνακας δραστηριοτήτων

Εισαγωγή

Στον σύγχρονο δημόσιο τομέα οι δημόσιοι λειτουργοί είναι απαραίτητο να αποκτήσουν δεξιότητες και ικανότητες που αφορούν στη βέλτιστη διαχείριση και εποπτεία του ανθρώπινου παράγοντα, αλλά και στις αυξημένες ανάγκες αξιοποίησης των σύγχρονων εργαλείων επικοινωνίας και συνεργατικότητας. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα 'Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού' αποσκοπεί στην πλήρη πρακτική εφαρμογή και βελτίωση -μέσω διαδραστικών ασκήσεων και καινοτόμων εργαλείων- των εμπειριών και των γνώσεων των στελεχών του δημόσιου τομέα στο θεματικό πεδίο της διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Προς την κατεύθυνση αυτή μέσα από το πρόγραμμα επιχειρείται μια προσπάθεια να εφοδιαστούν οι δημόσιοι λειτουργοί που ασκούν εποπτικό έργο με τα απαραίτητα εργαλεία και τις μεθόδους, ώστε να είναι σε θέση να εφαρμόσουν με αποτελεσματικότητα καινοτόμες δράσεις διοίκησης και διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και να βελτιώσουν ενδεχόμενα σφάλματα διοίκησης τα οποία μπορεί να εντοπίσουν.

Η απαίτηση αυτή γίνεται ακόμη πιο επιτακτική, εφόσον στο πλαίσιο της Διοικητικής Μεταρρύθμισης έχει ήδη ενταχθεί η διαδικασία αναδιάρθρωσης ή/και συγχώνευσης οργανισμών και φορέων της δημόσιας διοίκησης. Οι προϊστάμενοι των νέων δομών καλούνται να διοικήσουν αποτελεσματικά το ανακατανεμημένο ανθρώπινο δυναμικό των νέων υπηρεσιών και να εφαρμόσουν τις αρχές του σύγχρονου management. Ακόμη, οι δημόσιοι φορείς επενδύοντας σε γνώσεις και τεχνικές ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων, έχουν πλέον τη δυνατότητα να καταστήσουν τις υπηρεσίες τους "Οργανισμούς μάθησης", οι οποίοι θα έχουν την ευελιξία ενσωμάτωσης των μεταβολών του εθνικού και διεθνούς περιβάλλοντος και θα μπορούν να ανταπεξέλθουν σε σημαντικές προσκλήσεις όπως π.χ. οι αλλαγές του σύγχρονου θεσμικού πλαισίου (Ν. 3230/2004) περί εφαρμογής «Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και Διοίκησης μέσω Στόχων».

Σκοπός και καινοτόμος χαρακτήρας του Προγράμματος

Η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων μέσα από σύγχρονες και καινοτόμες μεθόδους αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο για τη συγκρότηση αποτελεσματικής οργανωσιακής απόδοσης στον δημόσιο τομέα. **Σκοπός** του προγράμματος είναι να μπορέσουν οι συμμετέχοντες να αποκτήσουν γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που θα τους επιτρέψουν να αναθεωρήσουν πρότερες πεποιθήσεις, συμπεριφορές και πρακτικές

διοίκησης που αποδείχθηκαν αναποτελεσματικές στο πέρασμα του χρόνου, με νέες καινοτόμες, που θα βασίζονται σε ένα ενιαίο όραμα, που θα προωθούν κίνητρα για τη βελτίωση της απόδοσης και κριτήρια αντικειμενικής αξιολόγησής της, που θα προάγουν την ανάληψη πρωτοβουλιών, το πνεύμα ομαδικής συνεργασίας και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Ειδικότεροι στόχοι του προγράμματος είναι:

1. Η κατανόηση της σημασίας της δια βίου μάθησης και της συνεχούς εκπαίδευσης για την ανάπτυξη της ατομικής και συλλογικής παραγωγικότητας.
2. Η συνειδητοποίηση των ιδιαίτερων απαιτήσεων του προγραμματισμού και της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στον συνεχώς μεταβαλλόμενο χώρο της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης.
3. Η κατανόηση του τρόπου αλληλεπίδρασης των διαφορετικών μοντέλων διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην οργανωσιακή συμπεριφορά των εργαζομένων.
4. Η αξία προσδιορισμού ατομικών και ομαδικών στόχων και η σημασία της εφαρμογής μοντέλου διοίκησης απόδοσης για την επίτευξή τους.
5. Η κατανόηση της σημασίας της επικοινωνίας και της συνεργασίας, καθώς και του τρόπου πρόληψης- επίλυσης-διαχείρισης συγκρούσεων.
6. Η κατανόηση της έννοιας της αξιολόγησης ως μέσου μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων.
7. Η εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες και η ανάδειξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για την καλύτερη οργάνωση και λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού.

Η **καινοτομία** του εκπαιδευτικού προγράμματος ‘Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού’ εστιάζει σε τρεις βασικούς άξονες:

1. *Η πράξη προηγείται της θεωρίας*

   Το επιμορφωτικό πρόγραμμα διατρέχεται από σειρά ασκήσεων που καλύπτουν τις αντίστοιχες θεματικές ενότητες. Κατά την εκπαιδευτική διαδικασία οι ασκήσεις προηγούνται της θεωρίας, ώστε να διασφαλιστεί η θεμελιώδης αρχή της Εκπαίδευσης Ενηλίκων σχετικά με την αξιοποίηση των γνώσεων και εμπειριών των εκπαιδευομένων. Η συστηματοποίηση σε ενιαίο θεωρητικό πλαίσιο θα προκύπτει από την επεξεργασία των αποτελεσμάτων των ασκήσεων, ως αποτέλεσμα της συμμετοχής των εκπαιδευομένων.

2. *Διάρθρωση του προγράμματος & εκπόνηση γραπτής εργασίας*

   Το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα ολοκληρώνεται σε δύο διαφορετικές χρονικές περιόδους: ένα τετραήμερο δια ζώσης εκπαίδευσης και μία ημέρα αργότερα (περίπου ένα μήνα μετά) πάλι δια ζώσης. Ενδιάμεσα, προβλέπεται ένα στάδιο, κατά το οποίο οι συμμετέχοντες με την υποστήριξη των Συμβούλων-Εκπαιδευτών καλούνται να αναστοχαστούν κριτικά, μελετώντας το εκπαιδευτικό υλικό και πρόσθετες πηγές και να εκπονήσουν γραπτή εργασία, η οποία παρουσιάζεται και αξιολογείται κατά τη διάρκεια της πέμπτης ημέρας του προγράμματος.

3. *Αξιοποίηση διαδικτυακών εργαλείων ελεύθερου λογισμικού*

   Τόσο κατά τη διάρκεια των δια ζώσης συναντήσεων, όσο και κατά τη διάρκεια του μεσοδιαστήματος οι συμμετέχοντες θα κληθούν να εξοικειωθούν με σύγχρονα διαδικτυακά εργαλεία ελεύθερου λογισμικού, με τα οποία μπορούν να οργανώσουν ευκολότερα και πιο αποτελεσματικά τη δουλειά τους, αλλά και να βελτιώνουν το επίπεδο συνεργασίας μεταξύ τους.

Διάρθρωση προγράμματος

Καθώς το πρόγραμμα απευθύνεται σε δημόσιους λειτουργούς που ασκούν εποπτικό έργο, κατά την επιλογή των θεματικών ενοτήτων του επιμορφωτικού προγράμματος ‘Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού’ δόθηκε έμφαση σε αυτές τις ενότητες μέσα από τις οποίες μπορούν να αναδειχτούν πρακτικές εφαρμογές στη διοίκηση του δημόσιου τομέα.[1] Συνολικά, το πρόγραμμα υλοποιείται σε τρία στάδια. Στο πρώτο από αυτά, διάρκειας τεσσάρων ημερών (28 διδακτικές ώρες), καλύπτονται τα βασικά θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα μέσα από την εφαρμογή ποικίλων διαδραστικών ασκήσεων εστιασμένων σε πραγματικά ζητήματα -

[1] Κατά τη διαδικασία σχεδιασμού του επιμορφωτικού προγράμματος ‘Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού’ λήφθηκαν υπόψη από τους συντάκτες:

1. χρήσιμα σχόλια από συντάκτες παλιότερων σχετικών προγραμμάτων,
2. οι θεματικές ενότητες και τα εκπαιδευτικά υλικά παλιότερων προγραμμάτων,
3. η ανάγκη για αξιοποίηση πρακτικών εφαρμογών στον δημόσιο τομέα, όπως εκφράστηκε από τον Γενικό Γραμματέα του ΕΚΔΔΑ,
4. το μεταβαλλόμενο πλαίσιο του δημόσιου τομέα τη συγκεκριμένη περίοδο (2011).

Η επιλογή των θεματικών ενοτήτων και των ασκήσεων του παρόντος εκπαιδευτικού υλικού έγινε με βάση τις παραπάνω επισημάνσεις. Ειδικά, μάλιστα για την ενότητα της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης προτιμήθηκε να δοθεί έμφαση σε εργαλεία ελεύθερου λογισμικού, αντί άλλων προγραμμάτων, όπως το Διάυγεια ή το Open Gov, τα οποία παρουσιάζονται και σε άλλα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ.

προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι δημόσιοι λειτουργοί κατά τη διαδικασία διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Με το πέρας του πρώτου σταδίου οι συμμετέχοντες αναλαμβάνουν την εκπόνηση μίας ατομικής εργασίας με θέμα την ανάλυση ενός προσωπικού σχεδίου δράσης/ανάπτυξης. Το σχέδιο αυτό θα βασίζεται σε πραγματικό πρόβλημα – ζήτημα του εργασιακού τους περιβάλλοντος. Για την εκπόνηση της εργασίας αυτής οι συμμετέχοντες λαμβάνουν υποστήριξη από τους Συμβούλους - Εκπαιδευτές με τη χρήση εργαλείων της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης, αξιοποιώντας τα πλεονεκτήματα των νέων τεχνολογιών και του ελεύθερου λογισμικού (τύπου Skype).

Το τρίτο στάδιο του προγράμματος ολοκληρώνεται έπειτα από περίπου ένα μήνα και περιλαμβάνει μία ημέρα εκπαίδευσης (7 διδακτικές ώρες), κατά την οποία παρουσιάζονται οι εργασίες που έχουν εκπονήσει οι συμμετέχοντες στο ενδιάμεσο διάστημα. Κατά τη διάρκεια της τελευταίας εκπαιδευτικής ημέρας γίνεται αξιολόγηση των σχεδίων δράσης μέσα από μια συντονισμένη συζήτηση, που ευνοεί την ανταλλαγή γνώσεων, εμπειριών και καλών πρακτικών.

Πιο συγκεκριμένα, το συνολικό πρόγραμμα διαρθρώνεται ως εξής:

	1η ημέρα
1.	Εισαγωγή στο Πρόγραμμα
2.	Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση ως παράγοντες παραγωγικότητας και αλλαγής
3.	Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού
4.	Επικοινωνία
	2η ημέρα
5.	Συναισθηματική Νοημοσύνη
6.	Διαχείριση Συγκρούσεων
7.	Παρακίνηση
	3η ημέρα
8.	Ηγεσία
9.	Αξιολόγηση της Απόδοσης
	4η ημέρα
10.	Προσωπικό Σχέδιο Δράσης
11.	Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση
	Ενδιάμεσο διάστημα (περίπου ένας μήνας)
12.	Υποστήριξη Πρακτικής Εφαρμογής
	5η ημέρα
13.	Παρουσίαση Σχεδίων Δράσης
14.	Αξιολόγηση Προγράμματος

1. Δια Βίου Μάθηση και Εκπαίδευση

Σκοπός

Ο σκοπός της συγκεκριμένης ενότητας είναι να αναδείξει τη σημασία της συνεχούς εκπαίδευσης και της συλλογικής μάθησης στον επαγγελματικό χώρο, ως παραγόντων που αφενός συμβάλουν στην ανάπτυξη της παραγωγικότητας και αφετέρου εφοδιάζουν τον εργαζόμενο με τις απαραίτητες γνώσεις, ώστε να αντιμετωπίζει με προσαρμοστικότητα και ευελιξία πιθανές αλλαγές και μεταβολές στην εργασία του.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Ολοκληρώνοντας τη μελέτη της ενότητας αυτής θα μπορείτε να:

- διακρίνετε διαφορετικές ερμηνευτικές προσεγγίσεις που αναφέρονται στην εκπαίδευση,
- κατανοείτε τη σημασία της δια βίου μάθησης για την προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη,
- καταρτίζετε το προσωπικό σας πλάνο εκπαίδευσης.

Έννοιες Κλειδιά

- Δια Βίου Μάθηση
- Εκπαίδευση Ενηλίκων
- Οργανισμός Μάθησης
- Ανάπτυξη και Αλλαγή
- Μαθησιακά Αποτελέσματα
- Διάγνωση Εκπαιδευτικών Αναγκών

Ερωτήσεις για προβληματισμό και συζήτηση

1. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της δια βίου μάθησης στο εργασιακό σας περιβάλλον;
2. Υπάρχουν δυσκολίες για την εφαρμογή εξατομικευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο Τμήμα ή την Υπηρεσία σας και αν ναι, πώς σκέφτεστε ότι μπορούν να αντιμετωπιστούν;

Το πλαίσιο

Τα τελευταία χρόνια διαπιστώνεται ένα διαρκώς αυξανόμενο ενδιαφέρον για το ρόλο και τη σημασία της δια βίου μάθησης τόσο διεθνώς, όσο και σε εθνικό επίπεδο. Σημαντικό, μάλιστα, επιμέρους στοιχείο της δια βίου μάθησης και της ευρύτερης εκπαιδευτικής δραστηριότητας αποτελούν οι δράσεις που απευθύνονται σε ενηλίκους, από τη μια λόγω της συνεχούς επιθυμίας των πολιτών για συμμετοχή σε δράσεις δια βίου μάθησης και από την άλλη λόγω της φορέων και οργανισμών, δημοσίου και ιδιωτικού χαρακτήρα, να καλύπτουν με επιμορφωτικές δραστηριότητες τις μαθησιακές ανάγκες των εργαζομένων τους. Τι σημαίνει, επομένως, ο όρος 'δια βίου μάθηση' και τι μπορεί να συμπεριλαμβάνει;

Σύμφωνα με τον πρόσφατο Νόμο (3879/2010) που ψηφίστηκε στην Ελλάδα για την ανάπτυξη της δια βίου μάθησης, η τελευταία περιλαμβάνει όλες τις:

> 'μορφές μαθησιακών δραστηριοτήτων στη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου που αποσκοπούν στην απόκτηση ή την ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, οι οποίες συμβάλλουν στη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης προσωπικότητας, στην επαγγελματική ένταξη και εξέλιξη του ατόμου, στην κοινωνική συνοχή, στην ανάπτυξη της ικανότητας ενεργού συμμετοχής στα κοινά και στην κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη'.[2]

Είναι φανερό, λοιπόν, ότι οι δράσεις δια βίου μάθησης μπορεί να περιλαμβάνουν τη διάρκειας ολόκληρης της ζωής του ατόμου από την προσχολική ηλικία έως και μετά τη συνταξιοδότηση. Ειδικά οι δράσεις που απευθύνονται σε ενηλίκους, μπορεί να περιλαμβάνουν σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης:

> 'οποιαδήποτε μαθησιακή δραστηριότητα ή πρόγραμμα σκόπιμα σχεδιασμένο από κάποιον εκπαιδευτικό φορέα, για να ικανοποιήσει οποιαδήποτε ανάγκη κατάρτισης ή ενδιαφέρον, που ενδέχεται να πραγματοποιηθεί σε οποιοδήποτε στάδιο της ζωής ενός ανθρώπου που έχει υπερβεί την ηλικία της υποχρεωτικής εκπαίδευσης και η κύρια δραστηριότητά του δεν είναι πλέον η εκπαίδευση. Η «σφαίρα» της, επομένως, καλύπτει μη επαγγελματικές, επαγγελματικές, γενικές, τυπικές

[2] Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (2010), *Ανάπτυξη της Δια Βίου Μάθησης και λοιπές διατάξεις*, τεύχ. Α', Αρ. Φύλλου 163, Νόμος 3879, Εθνικό Τυπογραφείο: Αθήνα, σ. 3.401.

και μη τυπικές σπουδές, καθώς επίσης και την εκπαίδευση που έχει συλλογικό κοινωνικό σκοπό.[3]

Μάθηση σε Οργανισμούς

Για αρκετές δεκαετίες επικρατούσε η ιδέα της ατομικής μάθησης, ως η κατεξοχήν μαθησιακή διαδικασία μέσα από την οποία οι ενήλικες αποκτούσαν γνώσεις και ανέπτυσσαν δεξιότητες. Τα τελευταία χρόνια, εξελίσσεται παράλληλα και η έννοια της συλλογικής μάθησης, όπως αυτή αναπτύσσεται μέσα σε ομάδες και οργανισμούς. Η ιδέα αυτή ουσιαστικά υποστηρίζει ότι 'οι ομάδες μπορούν να μαθαίνουν ως διακριτές οντότητες με τρόπο που υπερβαίνει την ατομική μάθηση μέσα στην ομάδα'.[4] Μάλιστα, τόσο ο Chris Argyris, όσο και ο Donald Schoon, υποστήριξαν ότι η μάθηση στους οργανισμούς περιλαμβάνει μια διαδικασία εντοπισμού και διόρθωσης ενός λάθους, μιας αρνητικής κατάστασης. Έτσι, ονόμασαν 'single loop learning' τη διαδικασία διάγνωσης και διόρθωσης του λάθους, η οποία επιτρέπει στα μέλη του οργανισμού να συνεχίσουν την παρούσα πολιτική του και να πετύχουν τους παρόντες στόχους, ενώ 'double loop learning' τη διαδικασία διάγνωσης και διόρθωσης του λάθους με τέτοιο τρόπο, ώστε να περιλαμβάνει την τροποποίηση ή/και την υιοθέτηση νέων νόμων και αξιών, της πολιτικής και των σκοπών που διέπουν τον οργανισμό.[5]

Επιπρόσθετα, ο Chris Argyris διέκρινε δύο προσεγγίσεις, αυτή της Οργανωσιακής Μάθησης (Organisational Learning) που μελετάται κυρίως από τους ακαδημαϊκούς και αυτή των Οργανισμών Μάθησης (Learning Organisations) που υποστηρίζεται κυρίως από συμβούλους και πρακτικούς εμπειρογνώμονες.[6] Για τους Οργανισμούς Μάθησης μίλησε, επίσης, ο Peter Senge στο κλασικό του βιβλίο *The Fifth Discipline*, ορίζοντάς τον ως τον Οργανισμό 'στον οποίο οι άνθρωποι συνεχώς επεκτείνουν την ικανότητά τους να δημιουργούν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν, στον οποίο [οργανισμό] νέα και ευρεία πρότυπα σκέψης γαλουχούνται, στον οποίο η συλλογική φιλοδοξία αφήνεται ελεύθερη, και στον οποίο οι άνθρωποι

[3] ΟΟΣΑ, 1977 στο A. Rogers (2002) *Εκπαίδευση Ενηλίκων* (2η εκδ.), Αθήνα: Μεταίχμιο, σ. 56.

[4] L. Yorks and V. Marsick (2007) 'Μάθηση σε οργανισμούς και μετασχηματισμός' στο J. Mezirow, *Η Μετασχηματίζουσα Μάθηση*, μτφ. Γ. Κουλαουζίδη, Αθήνα: Μεταίχμιο, σ. 281.

[5] K. M. Smith (2001a) 'Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning', *INFED*. Available online at www.infed.org/thinkers/ argyris.htm on 02/01/2010.

[6] C. Argyris (1999) *Organizational Learning*, (2nd edn), Oxford: Blackwell, p. 1.

συνεχώς μαθαίνουν [πώς] να μαθαίνουν μαζί'.[7] Μερικά χαρακτηριστικά στοιχεία ενός Οργανισμού Μάθησης έχουν να κάνουν με την αυξημένη δυνατότητά του:

- 'να έχει μια ολιστική, συστημική άποψη του οργανισμού και των συστημάτων, διαδικασιών και σχέσεων του,
- να δημιουργεί νέες γνώσεις ως κεντρικό σημείο μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής και να προωθεί την αλλαγή,
- να έχει μια κουλτούρα ανατροφοδότησης και στοχασμού,
- να έχει συστήματα για τη μετάδοση της γνώσης/μάθησης και την πρακτική αξιοποίησή της,
- να συνδέει την προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων με την ανάπτυξη του οργανισμού στην ολότητά του,
- να παρέχει συχνές ευκαιρίες στους εργαζομένους να μαθαίνουν μέσω βιωματικής εμπειρίας,
- να επιδιώκει τη συνεχή πρόοδο'.[8]

Τα παραπάνω στοιχεία θεωρούνται από τα πιο σημαντικά για την εξέλιξη ενός Οργανισμού σε Οργανισμό Μάθησης. Βέβαια, δεν είναι πάντα εύκολο να εντοπιστούν όλα αυτά τα στοιχεία σε ένα οργανισμό, ενώ πολλές φορές είναι αναγκαία και η δυναμική της αυτοκατευθυνόμενης μάθησης, της συνειδητοποίησης, δηλαδή, εκ μέρους του Οργανισμού, αλλά και των ίδιων των εκπαιδευόμενων - εργαζομένων- της σημασίας της ανάπτυξης ικανοτήτων και της ανάληψης ευθύνης για την προσωπική πορεία μάθησης του καθένα.[9]

Μαθησιακά αποτελέσματα και διάγνωση αναγκών

Κεντρικός στόχος κάθε εκπαιδευτικής δραστηριότητας, είτε πρόκειται για ατομική είτε για συλλογική διαδικασία, είναι πάντοτε η επίτευξη των μαθησιακών αποτελεσμάτων για τους εκπαιδευόμενους. Ως μαθησιακά αποτελέσματα θεωρούνται οι *γνώσεις*, οι *δεξιότητες* και οι *ικανότητες*, όπως έχουν οριστεί με βάση το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων για τη Δια Βίου Μάθηση. Υπάρχουν συνολικά οχτώ επίπεδα,

---

[7] P. Senge (1990: 3) στο M. K. Smith (2001b) 'Peter Senge and the learning organization', *INFED*. Available online at www.infed.org/thinkers/senge.htm on 24/10/ 2010.

[8] Source: Adapted from Marquardt and Reynolds (1994) in E. Keep, H. Rainbird (2000) 'Towards the Learning Organisation' in S. Bach, K. Sisson (Eds) *Personnel Management* (3d edn), Oxford: Blackwell, p. 177.

[9] Dolezak, 2004: 31 cited by N. Φίλλιπς (2009) 'Η σύγχρονη επιχείρηση και η παροχή δυνατοτήτων και ευκαιριών εκπαίδευσης και ανάπτυξης στο ανθρώπινο δυναμικό της', *Εκπαίδευση Ενηλίκων*, Αθήνα: Μεταίχμιο, τευχ. 16, σ. 24.

στα οποία βάσει περιγραφικών δεικτών, γίνεται αντιστοίχιση των μαθησιακών αποτελεσμάτων και των προσόντων των εκπαιδευόμενων.[10]

Η διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών θεωρείται από τους καθοριστικότερους παράγοντες για την επίτευξη των μαθησιακών αποτελεσμάτων, καθώς πρώτα απ' όλα προβλέπει μια διαδικασία που ξεκινάει 'από κάτω προς τα πάνω' λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ξεχωριστές συνθήκες εργασίας κάθε ιεραρχικής βαθμίδας. Παράλληλα, η σωστή διάγνωση εκπαιδευτικών αναγκών συμβάλει σημαντικά στον σχεδιασμό και την εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος. Μερικές από τις σημαντικότερες μεθόδους συλλογής στοιχείων και διερεύνησης εκπαιδευτικών αναγκών ενός πληθυσμού στόχου είναι η διερεύνηση των απόψεων και εκτιμήσεων ειδικευμένων ατόμων ή επιλεγμένων ομάδων πληθυσμού με ερωτηματολόγια ή δομημένες συνεντεύξεις, η παρατήρηση επιλεγμένων ατόμων ή επιλεγμένων δραστηριοτήτων στα πλαίσια του πεδίου αναφοράς με πίνακες κλιμάκων παρατήρησης, η διερεύνηση γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων επιλεγμένων ατόμων ή ομάδων πληθυσμού με ερωτηματολόγια ή δομημένες συνεντεύξεις και η ανάλυση του περιεχομένου συναφών κειμένων.[11]

Δραστηριότητα 1.1 – Αλλαγή και Παραγωγικότητα (ομαδική άσκηση)

Συζητείστε με τα μέλη της ομάδας σας και εντοπίστε τις σημαντικότερες αλλαγές που έχουν επέλθει στον οργανισμό που εργάζεστε, κατά τη διάρκεια του τελευταίου έτους. Εξετάστε την επίδραση των αλλαγών αυτών στη διαχείριση των πόρων και των συνολικών εκροών του οργανισμού.

Στη συνέχεια, επιλέξτε ένα εκπρόσωπο της ομάδας ο οποίος θα παρουσιάσει τα συμπεράσματά σας στην ολομέλεια.

Τέλος, με βάση τα συμπεράσματα στα οποία καταλήξαμε από την παρουσίαση και τη συζήτηση στην ολομέλεια, καλείστε να συζητήσετε ξανά σε επίπεδο ομάδας και να

---

[10] Γνώση: είναι το αποτέλεσμα της ενσωμάτωσης των πληροφοριών (στοιχεία, θεωρίες, πρακτικές που σχετίζονται με ένα πεδίο εργασίας ή σπουδής) μέσω της μάθησης.
Δεξιότητα: είναι η ικανότητα εφαρμογής γνώσεων για την εκπλήρωση εργασιών και την επίλυση προβλημάτων.
Ικανότητα: αναφέρεται στην αποδεδειγμένη επάρκεια στη χρήση γνώσεων, δεξιοτήτων και προσωπικών, κοινωνικών ή / και μεθοδολογικών δυνατοτήτων για την επαγγελματική και την προσωπική ανάπτυξη.
Για τα επίπεδα του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Προσόντων, βλ. περισσότερα στο http://ec.europa.eu/education/pub/pdf/general/eqf/ leaflet_el.pdf.

[11] Δ. Χασάπης (2000) *Σχεδιασμός, Οργάνωση, Εφαρμογή και Αξιολόγηση Προγραμμάτων Επαγγελματικής Κατάρτισης. Μεθοδολογικές αρχές και κριτήρια ποιότητας.* Αθήνα: Μεταίχμιο.

εντοπίσετε τρόπους με τους οποίους θα μπορέσετε να αυξήσετε την παραγωγικότητα του οργανισμού σας, επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον σας στο επιθυμητό προφίλ των εργαζομένων.

Δραστηριότητα 1.2 - Διάγνωση Προσωπικών Εκπαιδευτικών Αναγκών (ατομική άσκηση)

Προσπαθήστε να απαντήσετε στις παρακάτω ερωτήσεις και να συμπληρώσετε τον πίνακα με βάση τις προσωπικές σας εκτιμήσεις.

1. Καταγράψετε τη σημαντικότερη αρμοδιότητα (καθήκον) στο πλαίσιο της εργασίας σας και τις αντίστοιχες ειδικές εργασίες που απαιτούνται για την επιτυχή διεκπεραίωσή τους.

Αρμοδιότητα: ....

Ειδική εργασία 1: ....

Ειδική εργασία 2: ....

Ειδική εργασία 3: ....

2. Προσπαθήστε να ιεραρχήσετε τις ειδικές εργασίες που αναφέρατε με βάση το βαθμό σημαντικότητάς τους:

Πολύ σημαντική: Ειδική εργασία ....

Σημαντική: Ειδική εργασία ....

Λιγότερο σημαντική: Ειδική εργασία ....

3. Σημειώστε τη συχνότητα εκτέλεσης των ειδικών εργασιών, γράφοντας 'κάθε μέρα', '1-2 φορές την εβδομάδα' ή 'σπανιότερα'.

Ειδική εργασία 1: ....

Ειδική εργασία 2: ....

Ειδική εργασία 3: ....

4. Σημειώστε τις απαραίτητες και αναγκαίες γνώσεις που χρειάζεται να έχετε για την επιτυχή εκτέλεση καθεμιάς από τις ειδικές εργασίες. Σημειώστε ΟΧΙ, αν θεωρείτε ότι δεν χρειάζεστε βελτίωση ή ΝΑΙ, αν θεωρείτε ότι χρειάζεστε.

	Απαραίτητες γνώσεις	**Χρειάζομαι βελτίωση;**
Ειδική εργασία 1:		
Ειδική εργασία 2:		

Ειδική εργασία 3:

5. Σημειώστε τις απαραίτητες και αναγκαίες δεξιότητες που χρειάζεται να έχετε για την επιτυχή εκτέλεση καθεμιάς από τις ειδικές εργασίες. Σημειώστε ΟΧΙ, αν θεωρείτε ότι δεν χρειάζεστε βελτίωση ή ΝΑΙ, αν θεωρείτε ότι χρειάζεστε.

	Απαραίτητες δεξιότητες	Χρειάζομαι βελτίωση;
Ειδική εργασία 1:		
Ειδική εργασία 2:		
Ειδική εργασία 3:		

Αν μείνει χρόνος, μπορείτε να επαναλάβετε και με δεύτερη αρμοδιότητα.

2. Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων

Σκοπός

Σκοπός της παρούσας ενότητας είναι να εισάγει τους εκπαιδευόμενους στην έννοια του Προγραμματισμού των Ανθρώπινων Πόρων στον δημόσιο τομέα και στην ανάγκη σχεδιασμού ενός πλάνου που θα παρακολουθεί τις μεταβολές στο εργασιακό περιβάλλον, θα προβλέπει τις επερχόμενες ανάγκες και θα εξασφαλίζει την ομαλή λειτουργία της μονάδας ή του Οργανισμού.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Ολοκληρώνοντας τη μελέτη της ενότητας αυτής θα μπορείτε να:

- αναγνωρίζετε τα διαφορετικά στάδια / βήματα που απαιτούνται για τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων,
- αντιλαμβάνεστε την αξία του έγκαιρου προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων για την αποτελεσματικότητα της διοικητικής σας μονάδας,
- αναγνωρίζετε τη σημασία της περιγραφής της θέσης εργασίας σε συνδυασμό με το προφίλ των εργαζομένων.

Έννοιες Κλειδιά

- Πρόβλεψη	- Ζήτηση Ανθρώπινων Πόρων
- Περιγραφή θέσης εργασίας	- Προσφορά Ανθρώπινων Πόρων
- Περιγραφή προφίλ εργαζομένου	-

Ερωτήσεις για προβληματισμό και συζήτηση

1. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια του Προγραμματισμού των Ανθρώπινων Πόρων στο εργασιακό περιβάλλον;
2. Ειδικότερα για το Τμήμα, τη Διεύθυνση ή τον Οργανισμό που υπηρετείτε;
3. Πώς θα περιγράφατε τους όρους Ζήτηση και Προσφορά σε Ανθρώπινους Πόρους;

Γενικά

Από τα βασικότερα εργαλεία της Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων καθόλη τη διάρκεια λειτουργίας μιας υπηρεσιακής μονάδας ή ενός Οργανισμού είναι Προγραμματισμός των Ανθρώπινων Πόρων. Ο Προγραμματισμός ουσιαστικά εξασφαλίζει τον ικανό αριθμό των εργαζομένων, ώστε ο Οργανισμός ή η μονάδα να συνεχίζει τη λειτουργία της. Στόχοι όλης αυτής της λειτουργίας είναι η διατήρηση της ενότητας και συνοχής και η εξασφάλιση της συνέχειας μέσα από την αναπλήρωση θέσεων και τις αλλαγές που συμβαίνουν λόγω συγχωνεύσεων ή δημιουργίας νέων τμημάτων, μονάδων κ.α.,[12] αλλά και η έγκαιρη κατανόηση δυσλειτουργιών λόγων πλεονάσματος ή έλλειψης σε ανθρώπινο δυναμικό, καθώς και η αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων με την εισαγωγή ευέλικτων συστημάτων εργασίας.[13]

Επομένως, σε γενικές γραμμές ο σωστός και έγκαιρος σχεδιασμός του Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων ενδιαφέρεται για το ποσοτικό και το ποιοτικό στοιχείο των εργαζομένων ενός Οργανισμού, δηλαδή απαντάει στα ερωτήματα: πόσους ανθρώπους χρειάζονται και τι είδους γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες πρέπει να έχουν, ώστε να εκτελούν με επιτυχία τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί στο πλαίσιο της εργασίας τους; Η διαδικασία του Προγραμματισμού των Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να ακολουθεί μια γραμμική πορεία, περιλαμβάνοντας τα παρακάτω:

1. Πρόβλεψη των αναγκών σε Ανθρώπινους Πόρους για ένα Οργανισμό, ώστε να ολοκληρώσει το επιχειρηματικό του πλάνο.
2. Πρόβλεψη των Ανθρώπινων Πόρων που είναι διαθέσιμοι για να καλύψουν αυτές τις ανάγκες.
3. Προσδιορισμός των κενών ανάμεσα στο τι χρειάζεται και τι υπάρχει διαθέσιμο και σχεδιασμός ενός πλάνου για τη στελέχωση, αξιολόγηση και ανάπτυξη με σκοπό την κάλυψη των αναγκών.
4. Εφαρμογή και έλεγχος των πλάνων δραστηριοτήτων Ανθρωπίνων Πόρων και τακτική αξιολόγηση της προόδου.[14]

---

[12] Μ. Ραμματά (2011) Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: ανάμεσα στη Γραφειοκρατία και το Μάνατζμεντ, Κριτική: Αθήνα, σ. 127.

[13] Χ. Αλεξάκος και Ο. Λουκανίδου (2011) *Αρχές και Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα*, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης: Αθήνα, σ. 55.

[14] Hercus (1992: 405) cited by Sonia Liff (2000) 'Manpower or Human Resource Planning – What's in a Name?' in Bach S. and Sisson K. (Eds) *Personnel Management* (3d edn), Oxford: Blackwell, p. 94.

Επίσης, αρκετά συχνότερα ολόκληρη η διαδικασία μπορεί να χαράζει μια κυκλική πορεία, συνεχώς εξελισσόμενη. Σε αυτή την περίπτωση, τα στάδια ορίζονται ως ακολούθως:

- Ανάλυση των υπαρχόντων Ανθρώπινων Πόρων
- Αναθεώρηση της εργασιακής χρησιμότητας
- Πρόβλεψη ζήτησης
- Πρόβλεψη προσφοράς
- Ανάπτυξη ενός πλάνου για τους Ανθρώπινους Πόρους.[15]

Ζήτηση και προσφορά

Η ζήτηση και η προσφορά σε Ανθρώπινους Πόρους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την Αγορά Εργασίας. Και για τον δημόσιο τομέα, όπως και στις ιδιωτικές επιχειρήσεις και οργανισμούς υπάρχουν δύο βασικές πηγές: η Εσωτερική Αγορά Εργασίας και η Εξωτερική Αγορά Εργασίας. Η πρώτη είναι φανερό ότι παρέχει πληροφορίες εκ των έσω του Οργανισμού και αφορά κυρίως σε εργαζόμενους που μπορούν να μετακινηθούν μέσω προαγωγών, συνταξιοδοτήσεων, εκπαίδευσης και άλλων παραγόντων.[16] Για την Εξωτερική Αγορά Εργασίας ισχύει το καθεστώς προσλήψεων στον δημόσιο τομέα.

Σε κάθε περίπτωση οι προβλέψεις Ζήτησης και Προσφοράς έχουν να κάνουν με εκτιμήσεις και υπολογισμούς για τις ανάγκες σε Ανθρώπινους Πόρους για το επόμενο διάστημα, όπως έχει οριστεί από τη Διοίκηση της μονάδας ή του Οργανισμού. Σημαντικός παράγοντας κατά τη διαδικασία υπολογισμού των προβλέψεων Ζήτησης και Προσφοράς είναι η λεπτομερής Περιγραφή της Θέσης Εργασίας, η οποία σε συνδυασμό με την Περιγραφή του προφίλ του Εργαζομένου μπορεί να οδηγήσει στην αποτελεσματικότερη κάλυψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό. Η δραστηριότητα 2.2 δείχνει τα βασικά στοιχεία που απαιτούνται για μια σωστή και ολοκληρωμένη Περιγραφή Θέσης.[17]

---

[15] Hendry (1995: 191) cited by Sonia Liff (2000) 'Manpower or Human Resource Planning – What's in a Name?' in Bach S. and Sisson K. (Eds) *Personnel Management* (3d edn), Oxford: Blackwell, p. 95.

[16] J. Storey (1995) *Human Resource Management: a critical text*, Thomson: London, p. 168.

[17] Στην ενότητα αυτή δεν θα αναφερθούμε στην Περιγραφή του προφίλ Εργαζομένου, καθώς αυτή ορίζεται με συγκεκριμένες διαδικασίες επιλογής προσωπικού για κάθε τομέα της Δημόσιας Διοίκησης και δεν εξυπηρετούν τον σχεδιασμό, τους στόχους και τις ανάγκες του παρόντος εκπαιδευτικού υλικού.

Δραστηριότητα 2.1 - Ζήτηση/Προσφορά σε Ανθρώπινο Δυναμικό (ατομική άσκηση)

Με βάση τις προσωπικές σας γνώσεις και εμπειρίες σάς ζητείται να προβλέψετε τη Ζήτηση και την Προσφορά σε Ανθρώπινο Δυναμικό για την Υπηρεσιακή Μονάδα στην οποία υπηρετείτε για τον επόμενο χρόνο. Μπορείτε να λάβετε υπόψη διάφορους παράγοντες, όπως κρίσεις Διευθυντών ή άλλων στελεχών, συνταξιοδοτήσεις, απουσίες, εσωτερικές μετακινήσεις, προαγωγές, άδειες κ.α.

Αφού καταγράψετε τις ιδέες σας, μπορείτε να τις συζητήσετε και να τις αξιολογήσετε σε επίπεδο ομάδας.

Δραστηριότητα 2.2 - Περιγραφή Θέσης Εργασίας (ατομική άσκηση)

Καλείστε να περιγράψετε τη θέση εργασίας σας με βάση τα παρακάτω στοιχεία ποσοτικής και ποιοτικής ανάλυσης:

Τίτλος θέσης:

Σκοπός θέσης:

Αναφέρεται σε:

Αναφέρονται στη θέση:

Περιεχόμενο & εύρος εργασίας:

Συγκεκριμένες ευθύνες θέσης:

Συνθήκες εργασίας:

Απαραίτητο επίπεδο σπουδών:

Απαραίτητη επαγγελματική εμπειρία:

Απαραίτητες γνώσεις:

Απαραίτητες δεξιότητες:

3. Επικοινωνία

Σκοπός

Ο βασικός σκοπός της ενότητας αυτής είναι καταστήσει σαφείς στους εκπαιδευόμενους τους διαφορετικούς τρόπους και τα διαφορετικά επίπεδα που μπορεί να λάβει η διαδικασία της επικοινωνίας στο εργασιακό τους περιβάλλον και να τους εφοδιάσει με τις γνώσεις και τις δεξιότητες, με τις οποίες θα μπορούν να καταστήσουν την επικοινωνία τους περισσότερο αποτελεσματική.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Ολοκληρώνοντας τη μελέτη της ενότητας αυτής θα μπορείτε να:

- κατανοείτε τη σημασία και τη διαδικασία της επικοινωνίας,
- γνωρίζετε τις διαφορετικές μορφές επικοινωνίας,
- επιλέγετε το είδος της επικοινωνίας ανάλογα με τη σημασία του μηνύματος,
- αποφεύγετε τις παρανοήσεις κατά την επικοινωνιακή διαδικασία.

Έννοιες Κλειδιά

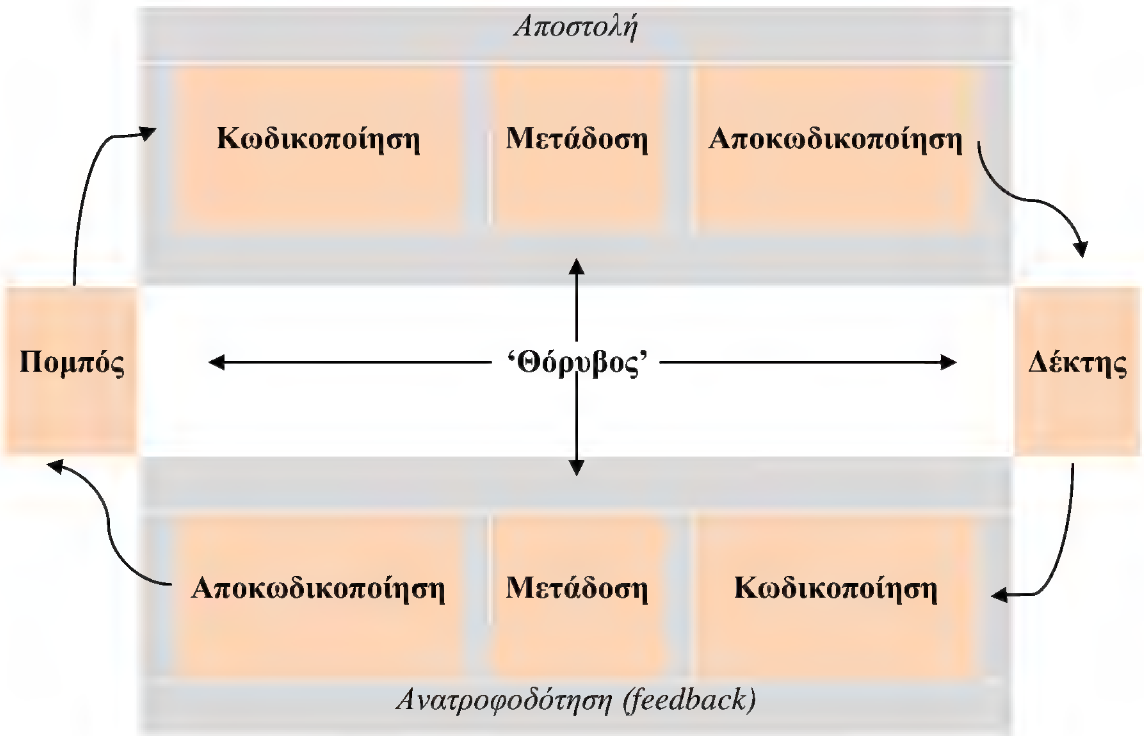
- Μορφές γραπτής επικοινωνίας
- Λεκτική – μη λεκτική επικοινωνία
- Πομπός και δέκτης
- Μετάδοση μηνύματος
- Κωδικοποίηση - αποκωδικοποίηση
- Ανατροφοδότηση

Ερωτήσεις για προβληματισμό και συζήτηση

1. Ποιος είναι κατά τη γνώμη σας ο βασικός στόχος της επικοινωνίας;
2. Ποιες μορφές επικοινωνίας βλέπετε στον εργασιακό σας χώρο;
3. Ποιες από αυτές θεωρείτε πιο αποτελεσματικές και γιατί;

Διαδικασία και μορφές Επικοινωνίας

Οι Moorhead και Griffin περιγράφουν την Επικοινωνία ως μια πολυσύνθετη διαδικασία, η οποία επηρεάζεται από ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες που με τη σειρά τους επηρεάζουν τη μετάδοση του μηνύματος: το μήνυμα αποστέλλεται από ένα πομπό, (κωδικοποίηση, μετάδοση και αποκωδικοποίηση), φτάνει στον δέκτη και συνεχίζοντας στη διαδικασία της ανατροφοδότησης (και πάλι κωδικοποίηση του μηνύματος, μετάδοσή του και αποκωδικοποίηση), οδηγείται για να επιστρέψει στον αρχικό πομπό. Σε όλη αυτή τη διαδικασία συχνά προκύπτουν 'θόρυβοι' που συχνά αποσπούν την προσοχή πομπού και δέκτη και καθιστούν την επικοινωνία δύσκολη.[18] Όλοι οι παράγοντες αυτοί, καθώς και η συνολική διαδικασία απεικονίζονται παραστατικά στον πίνακα 3.1.



Πίνακας 3.1: Η διαδικασία της επικοινωνίας

Τα προβλήματα, που ανακύπτουν κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας, εκτός από τον 'θόρυβο' που αναφέρθηκε παραπάνω, είναι πολλά και εξαρτώνται κατά βάση από την πηγή προέλευσής τους (βλ. πίνακα 3.2). Η άρση των εμποδίων αυτών είναι εφικτή μονάχα, αν ακολουθηθούν κάποιες βασικές αρχές, που περιλαμβάνουν τον

[18] G. Moorhead and R. Griffin (1998) *Organizational Behavior*, Houghton Mifflin Company: USA, p. 261.

αυστηρό και ξεκάθαρο καθορισμό του σκοπού της μετάδοσης του μηνύματος και τους δέκτες του, τη σαφήνειά του, τον χρόνο, τον χώρο και τα μέσα μετάδοσής του.[19]

Προέλευση του προβλήματος	Τύπος προβλήματος
Πομπός	Φιλτράρισμα εξερχόμενης πληροφορίας
Κωδικοποίηση & αποκωδικοποίηση	Έλλειψη κοινής εμπειρίας Σημασιολογία, αργκό, διάλεκτοι
Δέκτης	Επιλεκτική προσοχή στο μήνυμα Αξιολογικές κρίσεις Έλλειψη πηγής αξιοπιστίας 'Υπερφόρτωση' πληροφοριών
Ανατροφοδότηση	Παράλειψη
Επιχειρησιακοί / οργανωσιακοί παράγοντες	'Θόρυβος' Διαφορές κατάστασης Χρονικοί περιορισμοί 'Υπερφόρτωση' πληροφοριών Δομή επικοινωνίας

Πίνακας 3.2: Προβλήματα κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας[20]

Σε γενικές γραμμές, η επικοινωνία μπορεί να λάβει τρεις βασικές μορφές: γραπτή, προφορική και μη λεκτική. Ειδικά στο πλαίσιο της ινδό-οργανωσιακής επικοινωνίας οι γραπτές και προφορικές επικοινωνίες μπορεί να περιλαμβάνουν τις μορφές που καταγράφονται στον πίνακα 3.3. Απεναντίας, οι μη φραστικές ή μη λεκτικές μορφές επικοινωνίας εκφράζονται συνήθως ως αποτέλεσμα αντιδράσεων του προσώπου ή του σώματός μας. Σε αυτές τις μορφές διακρίνονται:

- μορφασμοί και εκφράσεις του προσώπου και των ματιών,
- χειρονομίες, όπως το σφίξιμο των χεριών ή το αγκάλιασμα
- και η γενικότερη γλώσσα του σώματος, που συχνά 'μεταδίδει πολύ περισσότερα μηνύματα για τις αληθινές μας προθέσεις από ό,τι η λεκτική επικοινωνία'.[21]

Τέλος, στο επίπεδο τελικού προορισμού του μηνύματος η επικοινωνία ιδίως στον εργασιακό χώρο έχει συνήθως τρεις διαφορικές κατευθύνσεις, αποκαλύπτοντας κάθε φορά το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο μεταδίδεται το μήνυμα. Οι κατευθύνσεις αυτές είναι:

[19] Δ. Μπουραντάς και Ν. Παπαλεξανδρή (2003) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδ. Μπένου: Αθήνα, σ. 474-6.
[20] G. Moorhead and R. Griffin, *ό.π.*, p. 274.
[21] Ν. Σκουλάς (2010) *Ηγεσία, Μάνατζμεντ, Ομαδικότητα: το τρίπτυχο της επιτυχίας*, Μοντέρνοι Καιροί: Αθήνα, σ. 93.

1. προς τα κάτω (κυρίως για εντολές, οδηγίες, αλλά και για πληροφόρηση)
2. προς τα πάνω (συνήθως για ενημέρωση, αλλά και για επιρροή ή πειθώ)
3. οριζόντια (συνήθως για επιρροή και πειθώ, αλλά και συνεργασία).[22]

Γραπτές μορφές	*Προφορικές μορφές*
Συμβάσεις εργασίας	Προσωπική επαφή
Εγκύκλιοι, νόμοι	Τηλεφωνική επαφή
Κανονισμός εργασίας	Ομιλίες
Περιγραφή θέσης εργασίας	Συσκέψεις
Έγγραφα	Συμβούλια
Υπηρεσιακό σημείωμα	Επιτροπές
Εκθέσεις αξιολόγησης	Συνεντεύξεις
Εγχειρίδια λειτουργίας μηχανημάτων	Αξιολογήσεις
Πίνακας ανακοινώσεων	Εκπαίδευση
Περιοδικά ή εφημερίδες της υπηρεσίας	Κοινωνικές εκδηλώσεις
Τηλεομοιοτυπία (fax)	Συνδικαλιστικές συνελεύσεις
Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (E-Mail)	
Ηλεκτρονικοί υπολογιστές	

Πίνακας 3.3: Μορφές Γραπτής και Προφορικής Ενδο-οργανωσιακής Επικοινωνίας[23]

Δραστηριότητα 3.1 – Το Μήνυμα που Χάθηκε (ομαδική άσκηση)

Το όνομά μου είναι Γιάννης Ασχολόπουλος, Γενικός διευθυντής της εταιρείας «Διευκόλυνση Ιδιοκτητών Ακινήτων Ε.Π.Ε.». Χτες το βράδυ άργησα να κοιμηθώ γιατί αναγκάστηκα να ταξιδέψω αυθημερόν στο Άστρος, μια και αναλάβαμε τη διαχείριση ενός παραθεριστικού συγκροτήματος πολυτελών κατοικιών εκεί και έπρεπε να ερευνήσω την τοπική αγορά για να βρω κηπουρό και τεχνικό συντήρησης και να συμφωνήσω μαζί τους για τη φροντίδα του συγκροτήματος.

Σήμερα το πρωί δεν άκουσα το ξυπνητήρι μου και ξύπνησα στις 7.30, με καθυστέρηση ενός τετάρτου. Έφυγα τρέχοντας από το σπίτι με ένα πρόχειρο καφέ, μια και έπρεπε να είμαι στις 8.45 στη Δροσιά για να δώσω μια προσφορά σε ένα συγκρότημα καταστημάτων και γραφείων.

[22] L. Jewell (1998) *Contemporary Industrial / Organizational Psychology* (3d edn.), Brooks/Cole: USA, p. 449.

[23] Χ. Αλεξάκος και Ο. Λουκανίδου, *ό.π.*, σ. 69.

Στο αυτοκίνητο συνειδητοποίησα ότι, όπως είχε αρχίσει η μέρα θα έφτανα στο γραφείο μου στους Αμπελόκηπους ίσα ίσα για το ραντεβού των 10.00 με τον πελάτη μας, τον κύριο Ακινησίου. Το επόμενο ραντεβού ήταν προγραμματισμένο χωρίς κανένα χρονικό περιθώριο και όμως θα έπρεπε να κάνω μερικά πράγματα. Ευτυχώς η τεχνολογία μας έχει βοηθήσει με τα κινητά τηλέφωνα και τα blue tooth και έτσι πέρασα τα επόμενα 30 λεπτά μιλώντας με τη γραμματέα μου, την Ειρήνη, δίνοντάς της οδηγίες για το πώς να προετοιμάσει τους λογαριασμούς του δεύτερου ραντεβού του γραφείου, με τον κύριο Πολυχρονιάδη, μια και έπρεπε να του παρουσιάσω και προφανώς εξηγήσω τους λόγους για τους οποίους η επισκευή του καυστήρα της πολυκατοικίας που είναι διαχειριστής, στο Νέο Ψυχικό, έφτασε τα €2.750 υπερβαίνοντας κατά 37% τον αρχικό προϋπολογισμό.
Μιλώντας με την Γραμματέα μου, την Αιμιλία, θυμήθηκα ότι δεν έχω στείλει τον λογαριασμό του υδραυλικού για την επισκευή του ρετιρέ της κυρίας Αντωνοπούλου στην Αγία Παρασκευή. Παρακάλεσα λοιπόν την Αιμιλία να στείλει το σχετικό λογαριασμό, με φαξ, στο δικηγορικό γραφείο των Γεωργιάδη, Αργυρόπουλου και Μισερλή που ασχολούνται με την υπόθεση.

Δραστηριότητα 3.2 – Μη Λεκτική Επικοινωνία (παίξιμο ρόλων)
Προϊστάμενος: Άγγελος Καλούδης
Ευγενής, άνθρωπος που δεν θέλει να συγκρουστεί με το προσωπικό της υπηρεσίας του. Ευσυνείδητος επαγγελματίας με πολύ καλή γνώση του αντικειμένου, προσπαθεί να διατηρεί καλό κλίμα συνεργασίας με όλους, αν και αυτό μερικές φορές είναι δύσκολο, μια και υπάρχουν άτομα που εκλαμβάνουν την προσήνεια και το μη έντονο ύφος σαν αδυναμία.
Υφιστάμενος: Πάνος Θελόπουλος
Παλαιός υπάλληλος που θεωρεί ότι έχει προσφέρει αρκετά στην Υπηρεσία και για το λόγο αυτό έχει αυτόματο δικαίωμα σε όλα τα θέματα που σχετίζονται με τις προαγωγές, την επιλογή του αντικειμένου εργασίας (μόνο εκείνα τα οποία τον ενδιαφέρουν), την προτεραιότητα στον προγραμματισμό των ετήσιων αδειών, κ.α..
Η κατάσταση: Καθορισμός καλοκαιρινών αδειών.
Όλοι οι υπάλληλοι πρέπει να περιοριστούν σε 15 συνεχείς ημερολογιακές ημέρες, έτσι ώστε να μπορέσει η Υπηρεσία να λειτουργήσει σε ικανοποιητικό βαθμό. Ο κύριος Θελόπουλος εμφανίζεται στον προϊστάμενό του και αξιώνει τρεις εβδομάδες διακοπών.

Δύο από τα μέλη της ομάδας καλούνται να παίξουν τους ρόλους των Καλούδη και Θελόπουλου.
Στόχος του πρώτου είναι να μεταφέρει το μη λεκτικό μήνυμα στον υφιστάμενό του, έτσι ώστε να γίνει κατανοητή η αδυναμία χορήγησης των τριών εβδομάδων, χωρίς να χρειαστεί η επιβολή του περιορισμού (των δύο εβδομάδων ανά εργαζόμενο).
Στόχος του δεύτερου είναι να πιέσει όσο είναι δυνατό τον προϊστάμενό του ώστε να επιτύχει τη διάρκεια της άδειας που επιθυμεί, χωρίς ωστόσο να συγκρουστεί μαζί του.
Τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας θα λειτουργήσουν σαν παρατηρητές και θα αναφέρουν στην ολομέλεια τα σχετικά λη λεκτικά μηνύματα που εντόπισαν στη διάρκεια του παιξίματος των ρόλων, καθώς και την άποψή τους σχετικά με την αποτελεσματικότητα της χρήσης τους.

Δραστηριότητα 3.3 – Η Τεχνική της Παράφρασης (ατομική – ομαδική άσκηση)
Συμπληρώστε ατομικά τον παρακάτω πίνακα με φράσεις της επιλογής σας από τις οποίες θα απουσιάζουν τα αρνητικά λεκτικά στοιχεία, χωρίς να διαφοροποιείται το νόημα. Στη συνέχεια συζητείστε τις απαντήσεις σας με την υπόλοιπη ομάδα και επιλέξτε την καλύτερη απόδοση.

Φράσεις	**Ατομικά**	**Ομαδικά**
Δεν έχετε δίκιο ...		
Κάνετε λάθος ...		
Δεν ισχύουν αυτά που λέτε ...		
Ο Νόμος δεν επιτρέπει...		
Δεν είμαι εγώ ο αρμόδιος ...		
Είσαστε σε λάθος γραφείο ...		
Δεν είναι δικό μας λάθος		

Για τέτοιες περιπτώσεις υπάρχουν τα διοικητικά πρόστιμα ... Δεν με ενδιαφέρει, πρέπει να φέρετε το ... Τι κάνετε έτσι, ηρεμήστε κύριε ...		

4. Συναισθηματική Νοημοσύνη

Σκοπός

Ο σκοπός αυτής ενότητας είναι η συνειδητοποίηση των εκπαιδευομένων του πλούτου των συναισθημάτων τους και της διαφορετικής νοηματοδότησής τους, καθώς και της αναγνώρισής τους ως σημαντικών παραγόντων, που μπορούν να επηρεάζουν θετικά τις εργασιακές τους σχέσεις, την προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Ολοκληρώνοντας τη μελέτη της ενότητας αυτής θα μπορείτε να:

- αντιλαμβάνεστε την αξία και αναγκαιότητα των στοιχείων που συγκροτούν τη συναισθηματική νοημοσύνη,
- δημιουργείτε ατομικό σχέδιο δράσης για την ανάπτυξη της συναισθηματικής σας νοημοσύνης.

Έννοιες Κλειδιά

- Αυτοεπίγνωση
- Παρακίνηση
- Ενσυναίσθηση
- Ανάπτυξη κοινωνικών δεξιοτήτων
- Αυτορρύθμιση
-

Ερωτήσεις για προβληματισμό και συζήτηση

1. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης;
2. Μπορείτε να διακρίνετε περιπτώσεις εφαρμογής κάποιων διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης στο εργασιακό σας περιβάλλον;
3. Τι σημαίνει ενσυναίσθηση και αυτορρύθμιση;

Γενικά

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι μια έννοια που για αρκετό καιρό αναπτύχθηκε κυρίως χάρη στη δουλειά γνωστών ψυχολόγων, όπως ο Gardner, που στην προσπάθειά τους να διακρίνουν τις διαφορετικές διαστάσεις της, της απέδιδαν έννοιες, όπως 'πολλαπλή νοημοσύνη'. Τις τελευταίες, ωστόσο, τρεις δεκαετίες, η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης έχει προκαλέσει το ενδιαφέρον της ακαδημαϊκής κοινότητας, αλλά και εμπειρογνωμόνων που προσπάθησαν να δουν πρακτικές εφαρμογές της στην προσωπική ζωή του ατόμου, αλλά και στο εργασιακό του περιβάλλον. Πολλοί ορισμοί έχουν προταθεί για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Σε ένα αρκετά συνοπτικό από αυτούς περιγράφεται ως η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται και να εκφράζει τα συναισθήματά του, προσαρμόζοντας τα στη σκέψη του με ένα τρόπο που δείχνει κατανόηση των αιτιών πρόκλησής τους. Με αυτό τον τρόπο, το άτομο μπορεί να ρυθμίζει τις επιπτώσεις των συναισθημάτων του και σε ατομικό επίπεδο και σε κοινωνικό.[24]

Επίσης πολλά και διαφορετικά είναι τα μοντέλα που ερμηνεύουν την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και παρουσιάζουν τις διαφορετικές διαστάσεις και προσεγγίσεις της. Για τις ανάγκες του παρόντος εκπαιδευτικού υλικού θα περιοριστούμε σε ένα από τα γνωστότερα μοντέλα, αυτό του Goleman, το οποίο παρουσιάζεται στον πίνακα 4.1. Σε αυτό το μοντέλο ορίζονται πέντε βασικές διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, η αυτοεπίγνωση, αυτορρύθμιση, παρακίνηση, ενσυναίσθηση και η κοινωνική δεξιότητα. Κάθε μία από αυτές τις διαστάσεις απαιτεί την ανάπτυξη συγκεκριμένων ικανοτήτων που έχουν άμεση σχέση με τον τρόπο που το άτομο αντιλαμβάνεται τον εαυτό του και το σύνολο και τις επιδράσεις που ασκεί.

Αρκετοί άλλοι μελετητές αργότερα εμπλούτισαν και επέκτειναν το μοντέλο διαστάσεων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Goleman, αναγνωρίζοντας και άλλους παράγοντες που μπορούν να ορίσουν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη και να την διαφοροποιήσουν από άτομο σε άτομο. Ανάμεσα στις πιο χαρακτηριστικές άλλες διαστάσεις που προστέθηκαν, συμπεριλαμβάνονται η ευτυχία, η διαχείριση του άγχους, η κοινωνική επίγνωση, η διεκδικητική συμπεριφορά, κ.α.[25]

---

[24] P. Salovey and J.D. Mayer (1990) 'Emotional Intelligence', *Imagination, Cognition and Personality*, vol. 9, no. 3, p. 185-211.

[25] K. V. Petrides, N. Fredericson, A. Furnham (2004) 'The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behavior at school', *Personality and Individual Differences*, Vol. 36, p. 277-293.

Διαστάσεις	Ορισμοί	Βασικές Ικανότητες
Αυτοεπίγνωση	Ικανότητα να κατανοούμε τα συναισθήματά μας, καθώς και τα ισχυρά και αδύνατα σημεία μας	▪ Επίγνωση των συναισθημάτων μας ▪ Ακριβής αυτοαξιολόγηση ▪ Αυτοπεποίθηση
Αυτορρύθμιση	Ικανότητα να διαχειριζόμαστε τις εσωτερικές καταστάσεις, τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις μας	▪ Αυτοέλεγχος ▪ Αξιοπιστία ▪ Ακεραιότητα ▪ Ευσυνειδησία ▪ Προσαρμοστικότητα ▪ Καινοτομία
Παρακίνηση	Ικανότητα να ωθούμε τον εαυτό μας για την επίτευξη στόχων με επιμονή και διάρκεια	▪ Επιθυμία επίτευξης στόχων ▪ Δέσμευση και επιμονή ▪ Πρωτοβουλία ▪ Αισιοδοξία
Ενσυναίσθηση	Ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων και να συμπεριφερόμαστε ανάλογα	▪ Κατανόηση των άλλων ▪ Εξυπηρέτηση ‘πελατών’ ▪ Ανάπτυξη των άλλων ▪ Πολιτική αντίληψη ▪ Άνεση στη διαφορετικότητα
Κοινωνικές δεξιότητες	Ικανότητες να επικοινωνούμε με άλλους, να δημιουργούμε σχέσεις και να προκαλούμε στους άλλους αντιδράσεις που θέλουμε	▪ Επιρροή ▪ Ηγεσία ▪ Επικοινωνία ▪ Ανάπτυξη σχέσεων ▪ Ομαδική συνεργασία ▪ Χειρισμός διαφωνιών ▪ Χειρισμός αλλαγών

Πίνακας 4.1: Διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης[26]

Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη φαίνεται, μάλιστα, ότι δεν είναι υπόθεση μονάχα ατομική, αλλά γίνεται και συλλογική, εφόσον οι επιδράσεις της μπορεί να αφορούν μια ομάδα ή ακόμα και ένα ολόκληρο Οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, μελέτες συνδέουν την υψηλή απόδοση διαστάσεων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με την επαγγελματική πρόοδο και την ανάπτυξη ηγετικής συμπεριφοράς,[27] την ανάπτυξη συνεργατικότητας και την αποτελεσματικότητα στην εργασία σε ομάδες.[28] Παράλληλα, αρκετές απόψεις μελετητών συγκλίνουν στο γεγονός της ανάπτυξης σημαντικών δεξιοτήτων Συναισθηματικής Νοημοσύνης, όσο κινούμαστε προς τις

[26] D. Goleman (1998) *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας*, Ελληνικά Γράμματα: Αθήνα.

[27] D. Goleman (1998) *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη:γιατί το E.Q είναι πιο σημαντικό από το I.Q;* Ελληνικά Γράμματα: Αθήνα, σ.141-143.

[28] V. Druskat and S. Wolff (2001) ‘Group emotional competence and its influence on group effectiveness’ in Cary Cherniss and Daniel Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace*, Jossey-Bass: San Francisco, p. 132-155.

ανώτερες ιεραρχικές βαθμίδες ενός Τμήματος ή ενός Οργανισμού,[29] ενώ άλλοι υπογραμμίζουν τη σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης κατά τη διαδικασία λήψης σωστών αποφάσεων.[30]

Δραστηριότητα 4.1 – Συναίσθημα – Αυτοεπίγνωση (ατομική άσκηση)

Μέρος 1ο

Μόλις τώρα ολοκλήρωσα ένα κύκλο συνομιλίας που είχα με κάθε ένα από εσάς. Η ερώτησή μου ήταν κοινή για όλους: «Πώς αισθάνεστε;». Οι περισσότεροι μου απαντήσατε: «Μια χαρά». Παρακαλώ να σκεφτείτε την απάντηση στις ερωτήσεις που ακολουθούν. Προετοιμαστείτε να μοιραστείτε τις απαντήσεις σας στην ολομέλεια.

- Γιατί σχεδόν πάντα λέω ότι είμαι καλά ακόμα και όταν δεν είμαι;
- Μου είναι εύκολο να μιλήσω για τα συναισθήματά μου;
- Τι είναι αυτό που με δυσκολεύει;
- Μπορώ συνειδητά να αλλάξω συναίσθημα;

Μέρος 2ο

Παρακαλώ να χρησιμοποιήσετε τις λευκές κάρτες για να γράψετε ένα συναίσθημα στην κάθε μία. Οι κάρτες θα παραμείνουν απλωμένες και σε κοινή θέα, πάνω στο τραπέζι, έτσι ώστε να κινηθείτε με άνεση γύρω του και να αποφύγουμε τις επαναλήψεις. Στόχος μας να καταγραφεί ο μεγαλύτερος δυνατός αριθμός συναισθημάτων.

Μέρος 3ο

Έχετε όλοι πάρει δύο κάρτες στις οποίες αναγράφονται συναισθήματα. Μπορείτε να μας αποκαλύψετε τι είναι γραμμένο σε αυτές και να μας πείτε τι χρειάζεται για να μετακινηθείτε από τη μια συναισθηματική κατάσταση στην άλλη. Αν έτυχε να έχετε δύο κάρτες με αρνητικά συναισθήματα, περιγράψτε τι χρειάζεται για τη μετάβαση σε ένα θετικό συναίσθημα. Ποιος θα ήθελε να αρχίσει;

Ερωτήσεις Συζήτησης

- Ήταν εύκολο;
- Σας εκπλήσσει ο αριθμός των συναισθημάτων;
- Ήταν εύκολο να μεταβείτε από το ένα συναίσθημα στο άλλο;

---

[29] T. Bradberry and J. Greaves (2006*) Συναισθηματική Νοημοσύνη: το απλό βιβλίο,* Κριτική: Αθήνα.

[30] P. Jordan, N. Ashkanasy, C. Hartel (2002) ‘Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity’ *Academy of Management Review,* Vol. 27, p. 1 – 12.

Δραστηριότητα 4.2 – Το ξεκίνημα της μέρας μου (ομαδική άσκηση)

Σήμερα το πρωί ξύπνησα όπως πάντα και μετά το ντους μου άρχισα να ξυρίζομαι. Συνειδητοποίησα ότι το ξυραφάκι μου δεν έκοβε πλέον και άνοιξα το φαρμακείο για να πάρω ένα καινούργιο. Έκπληξη: Δεν υπήρχαν ξυραφάκια. Προφανώς οι κόρες μου (15 και 16 ετών) τα είχαν χρησιμοποιήσει και έκριναν ότι δεν ήταν απαραίτητο να με ειδοποιήσουν να πάρω καινούργια. Ξυρίστηκα όπως όπως και πήγα στην κουζίνα για να φτιάξω τον καφέ μου. Και εκεί όμως κάτι με περίμενε. Το γκαζάκι είχε τελειώσει. Σαν καλός μπαμπάς που μένει μόνος του στις καλοκαιρινές διακοπές των παιδιών, μίλησα λίγο γαλλικά και έφτιαξα ένα καφέ, ο Θεός να τον κάνει, στο μάτι της κουζίνας.

Βγαίνοντας από το γκαράζ της πολυκατοικίας ξεκίνησα για το γραφείο. Έχουμε συμβούλιο για τον προγραμματισμό του τρίτου τριμήνου σήμερα. Σε ένα από τα φανάρια της λεωφόρου και ενώ ήμουν σταματημένος, κάποιος οδηγός αποφάσισε να μην φρενάρει για να προστατέψει από τη φθορά τα τακάκια των δισκοφρένων και σταμάτησε πάνω μου. Κατέβηκα και όσο μπορούσα πιο ήρεμα, κρατώντας το έντυπο του φιλικού διακανονισμού του ζήτησα τα στοιχεία του. Ο τύπος ούτε λίγο ούτε πολύ μου είπε ότι δεν υπογράφει τίποτα γιατί έκανα όπισθεν! Αναγκαστήκαμε να περιμένουμε την Τροχαία. Ήρθαν, είδαν, σημείωσαν και απήλθαν. Πρέπει να πάω στο δικαστήριο για να πληρωθώ τη ζημιά που μου έκανε ο ηλίθιος.

Έφτασα στο γραφείο με καθυστέρηση τριών τετάρτων και μόλις μπήκα είδα στο τηλέφωνό μου τρεις κλήσεις από τον Γενικό. Θέλει τα στοιχεία που ζήτησε χθες το μεσημέρι. Τα έχω έτοιμα και του τα πάω. Με ρωτάει για την αργοπορία και αναγκάζομαι να του εξιστορήσω τα της σύγκρουσης. Λυπάται πολύ και δεν μου κάνει παρατήρηση για την προσέλευση, αλλά δεν του αρέσει η μορφοποίηση των στοιχείων. Τα θέλει αλλιώς. Να τα αλλάξω. Τι να πει κανείς;

Γυρνάω στο γραφείο μου και αρχίζω πάλι σχεδόν από την αρχή. Το τηλέφωνό μου χτυπάει και η μητέρα μου μού ανακοινώνει για πολλοστή φορά ότι δεν λειτουργεί το ακουστικό της. Για επίσης πολλοστή φορά η κακή λειτουργία του ακουστικού της βαρηκοΐας της την οδηγεί στον τερματισμό της τηλεπικοινωνιακής επαφής μόλις τελειώσει ο μονόλογός της. Το απόγευμα πρέπει να πάω πάλι από εκεί για να της το ρυθμίσω. Η πόρτα μου χτυπάει και ο κύριος Λάκης, άμεσος συνεργάτης μου, με ρωτάει αν είδα στο e-mail μου την κάτοψη που μου έστειλε για την οριστικοποίηση των χώρων των νέων γραφείων που θα μεταφερθούμε τον άλλο μήνα. «Δεν το

πιστεύω» φωνάζω και του απαντώ ότι θα τον πληροφορήσω όταν δω τα μηνύματά μου.

Δεν προλαβαίνω να πάρω ανάσα και η πόρτα του γραφείου μου ανοίγει για να εμφανιστεί η κυρία Αλεξάνδρα. Τεμπέλα, κουτσομπόλα, κουτοπόνηρη, πάντα ευγενής προς τα ψηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια και απίστευτα δεσποτική προς τους νέους συναδέλφους και τους υφισταμένους της. Νιώθω αηδία μόνο που τη σκέφτομαι. Δεν μπορώ να την διώξω γιατί μου την φόρτωσαν κάποτε «προσωρινά». Έχω ζητήσει από τον Γενικό τη μετάθεσή της χωρίς αντικατάσταση αλλά που...

Φαίνεται ανήσυχη και χωρίς να προλάβω να την ρωτήσω τι θέλει, αρχίζει:

«Καλημέρα κύριε Διευθυντά, μου τηλεφώνησαν από το σχολείο του γιού μου και μου είπαν ότι ο μικρός έχει ζαλάδες και έκανε εμετό. Μπορώ να φύγω για λίγο και να πάω να τον πάρω; Θα τον πάω σπίτι και θα γυρίσω».

«Θα έλεγα να πας να τον πάρεις και να κάτσεις και στο σπίτι για την υπόλοιπη μέρα. Έτσι κι αλλιώς και ‘δω που είσαι…..»

Ζητείται να συζητήσετε σε ομάδες και να:

- μελετήσετε τις αντιδράσεις του Διευθυντή,
- ερευνήσετε πιθανά λάθη συμπεριφοράς και να εντοπίσετε τις αιτίες
- βρείτε αν υπάρχουν λάθη και τι θα έπρεπε να έχει κάνει για να τα αποφύγει;

5. Διαχείριση Συγκρούσεων

Σκοπός

Σκοπός της ενότητας αυτής είναι η παρουσίαση των βασικών αιτιών σύγκρουσης στο εργασιακό περιβάλλον και η εξοικείωση των εκπαιδευομένων με βασικές τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων μέσα από διαδραστικές ασκήσεις.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Ολοκληρώνοντας τη μελέτη της ενότητας αυτής θα μπορείτε να:

- αναγνωρίζετε τα βασικότερα αίτια συγκρούσεων στον Δημόσιο Τομέα,
- κατανοείτε τις στρατηγικές χειρισμού συγκρούσεων,
- επιλέγετε τη στρατηγική που θα μεγιστοποιήσει το όφελος σε συγκεκριμένη κατάσταση σύγκρουσης.

Έννοιες Κλειδιά

- Ανταγωνισμός
- Συνεργασία
- Κέρδος
- Απώλεια
- Win-win / lose-lose
- Συμβιβασμός

Ερωτήσεις για προβληματισμό και συζήτηση

1. Ποιες θεωρείτε ως βασικές πηγές διαφωνιών και συγκρούσεων στον εργασιακό σας χώρο;
2. Μπορείτε να σκεφθείτε μερικές τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων που χρησιμοποιούνται στην εργασία σας;
3. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα μειονεκτήματα αυτών των τεχνικών;

Συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο

Συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο συμβαίνουν σχεδόν κάθε φορά που υπάρχει αλληλεπίδραση ατόμων ή ομάδων ενός Οργανισμού και υποδηλώνουν απλά τη διαφωνία μεταξύ των εμπλεκομένων. Γενικά, οι συγκρούσεις λαμβάνουν χώρα 'όταν κάποιος δεν αποδέχεται το έλλειμμα των στόχων του, το οποίο προκαλείται λόγω της παρεμβολής των συμφερόντων άλλων.[31] Ειδικότερα για τον δημόσιο τομέα, τα βασικότερα αίτια διαφωνιών και συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο είναι:

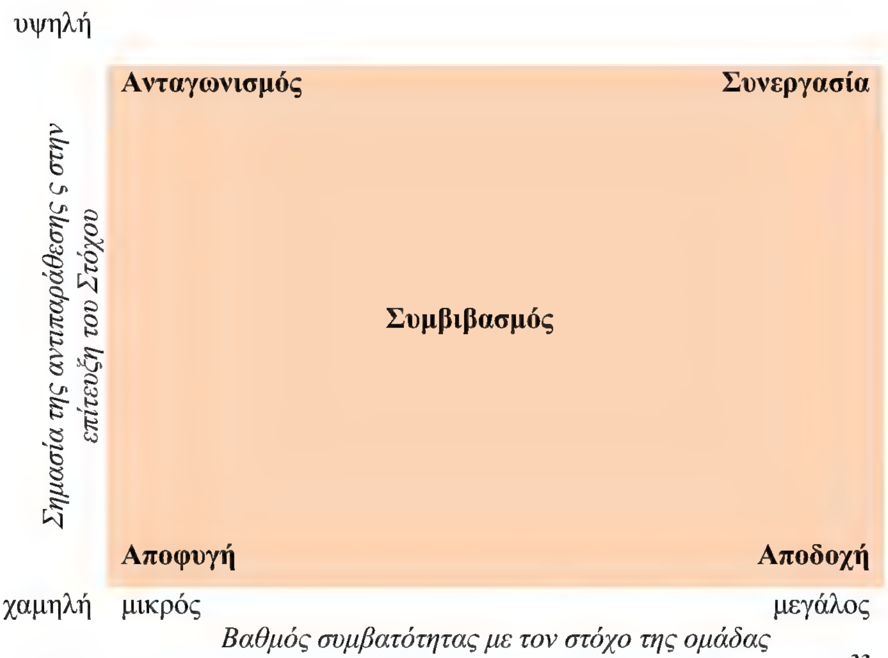
- συνθήκες εργασίας – έλλειψη ζωτικού χώρου
- αυξημένα επίπεδα άγχους για ορισμένες θέσεις εργασίας (front desk)
- διακρίσεις μεταξύ υπαλλήλων
- κακή επικοινωνία
- άρνηση ανάληψης ευθυνών
- ζητήματα κύρους και επιβολής
- αλληλοκάλυψη ρόλων και αρμοδιοτήτων λόγω προβληματικού καθορισμού καθηκόντων και περιγραφής θέσεων εργασίας
- συγκρουόμενοι στόχοι
- προκλητική συμπεριφορά απέναντι στην ηγεσία
- πολύπλοκο οργανωσιακό εργασιακό περιβάλλον
- περιορισμένοι πόροι (έλλειψη προσωπικού, διαμόρφωση οικονομικών και υλικοτεχνικών πόρων)
- τα διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης και οι κατηγορίες προσωπικού
- έλλειψη οργάνωσης και προβλήματα διοίκησης[32]

Στρατηγικές και διαχείριση συγκρούσεων

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής για τον χειρισμό μιας σύγκρουσης εξαρτάται καθαρά από τις συγκεκριμένες συνθήκες που υπάρχουν σε κάθε περίσταση. Γενικά, ωστόσο, πέντε είναι οι βασικές στρατηγικές που επιλέγει κάποιος για να αντιδράσει σε κάποια δεδομένη κατάσταση σύγκρουσης: αποφυγή, αποδοχή, ανταγωνισμός, συνεργασία και συμβιβασμός. Οι αντιδράσεις αυτές προκύπτουν είτε αυθόρμητα είτε μπορούν να αποτελούν μέρος μιας συνειδητής προσπάθειας να αντιμετωπιστεί μια κατάσταση. Πιο συγκεκριμένα, η αποφυγή συμβαίνει όταν η αντιπαράθεση είναι

[31] Α. Νικολόπουλος (2009) *Μόνος εναντίον όλων: η στρατηγική των διαπραγματεύσεων*, Πατάκης: Αθήνα, σ. 23.
[32] Χ. Αλεξάκος και Ο. Λουκανίδου, *ό.π.*, σ. 82-3.

σχετικά ασήμαντη με τους στόχους των εμπλεκομένων μερών και η επίτευξη των στόχων φαίνεται απίθανη. Η αποδοχή έχει επίσης χαμηλό βαθμό αντιπαράθεσης και είναι ουσιαστικά μια στρατηγική που βασίζεται στην υποχώρηση και ικανοποίηση των στόχων του άλλου. Ο συμβιβασμός είναι μια στρατηγική που συνήθως έχει χαρακτηριστικά lose-lose (χάνω-χάνεις), ενώ αντίθετα η συνεργασία προτάσσει τα αμοιβαία κέρδη για τα εμπλεκόμενα μέρη (win-win). Ο ανταγωνισμός, τέλος, είναι η στρατηγική που ευνοεί την ανάπτυξη διεκδικητικών τάσεων, καθώς οι στόχοι κάθε μέρους έρχονται σε αντίθεση μεταξύ τους, και συνήθως οδηγεί σε αποτελέσματα τύπου win-lose. Στον πίνακα 5.1 αποτυπώνονται οι στρατηγικές αυτές σε σχέση με δύο βασικές παραμέτρους: τη σημασία της αλληλεπίδρασης/αντιπαράθεσης στην επίτευξη του στόχου και τον βαθμό συμβατότητας με τον στόχο της ομάδας.



Πίνακας 5.1: Τύποι Αντιδράσεων – Χειρισμών Συγκρούσεων[33]

Η διαδικασία διαχείρισης των συγκρούσεων, τέλος, περιλαμβάνει δύο βασικές τεχνικές: την επίλυση των συγκρούσεων (conflict resolution) και τη διέγερση των συγκρούσεων (conflict stimulation). Η πρώτη επιχειρείται, όταν η σύγκρουση οδηγεί σε διάσπαση, όταν έχει καταβληθεί μεγάλη προσπάθεια και χρόνος και όταν η σύγκρουση αφορά την επίτευξη καθαρά ατομικών ρόλων. Απεναντίας, η δεύτερη τεχνική αποπειράται, όταν οι ομάδες παραμένουν νωθρές ή βολεμένες σε μια κατάσταση, όταν η συναίνεση μεταξύ τους επιτυγχάνεται πολύ εύκολα, όταν

[33] G. Moorhead and R. Griffin, *ό.π.*, p. 307.

απουσιάζει η δημιουργικότητα και όταν απαιτούνται αλλαγές στον Οργανισμό για να συνεχίσει να είναι ανταγωνιστικός.[34]

Δραστηριότητα 5.1 – Αδιέξοδη Διαπραγμάτευση (παίξιμο ρόλων)

Η Υπόθεση

Ο Απόστολος αποχωρεί μετά από 35 χρόνια από τη θέση του στην Εφορία Αττικής λόγω ξαφνικής συνταξιοδότησης και με βάση το νέο καθεστώς στον Δημόσιο Τομέα η θέση δεν πρόκειται να αναπληρωθεί. Ο Προϊστάμενος καλεί τους τέσσερεις υπαλλήλους του Τμήματος για να συζητήσουν το θέμα της ανάληψης των καθηκόντων του Απόστολου, τα οποία σχετίζονται με καθημερινά γραφειοκρατικά ζητήματα της υπηρεσίας. Το θέμα χρήζει αντιμετώπισης με άμεση εφαρμογή.

- Παναγιώτης: είναι ο Προϊστάμενος του Τμήματος, ένας άνθρωπος που κατά βάση αναζητά τη συναίνεση και τη συμφωνία των υπαλλήλων που προΐσταται. Ο Παναγιώτης είναι άνθρωπος χαμηλών τόνων και έχει επίγνωση ότι δυσκολεύεται να επιβάλει την άποψή τους στους υπαλλήλους. Δεδομένου του προβλήματος που ανέκυψε, συγκαλεί σύσκεψη με σκοπό να συζητήσουν όλοι πάνω στο πρόβλημα και να βρουν μια κοινά αποδεκτή λύση.
- Μαρία: είναι ιδιαίτερα εργατική υπάλληλος με αρκετά χρόνια προϋπηρεσία, η οποία έχει αποκτήσει σημαντικές γνώσεις και εμπειρία. Η Μαρία θεωρείται ως ο άνθρωπος που δουλεύει περισσότερο από κάθε άλλο στο Τμήμα και συχνά μένει περισσότερες ώρες στην υπηρεσία για να ολοκληρώσει την εργασία της. Πιστεύει ότι είναι άδικο να επωμιστεί το βάρος πρόσθετων εργασιών και δεν θέλει να τις αναλάβει.
- Νίκος: είναι από τους παλιότερους υπαλλήλους στο Τμήμα και βρίσκεται κοντά στο στάδιο της συνταξιοδότησης. Θεωρεί ότι έχει προσφέρει πολλά στα χρόνια της παρουσίας του και είναι κατά γενική ομολογία ο άνθρωπος με τη μεγαλύτερη εμπειρία, στον οποίο καταφεύγουν συχνά οι συνάδελφοι για συμβουλές. Πιστεύει ότι αν αναλωθεί με πρόσθετη γραφειοκρατία, οι συνάδελφοί του θα στερηθούν ένα πολύτιμο σύμβουλο και για αυτό δεν θέλει να αναλάβει την ευθύνη πρόσθετων καθηκόντων.
- Γιάννα: είναι η νεαρότερη υπάλληλος του Τμήματος και δεν έχει καθόλου εμπειρία στο αντικείμενο των καθηκόντων του Απόστολου. Παράλληλα, η

[34] G. Moorhead and R. Griffin, *ό.π.*, p. 310.

Γιάννα είναι τελειομανής και δυσκολεύεται να αναλαμβάνει νέες αρμοδιότητες, χωρίς να έχει την απαραίτητη εκπαίδευση. Για τον λόγο αυτό και δεν θέλει να αναλάβει την ευθύνη πρόσθετης εργασίας.

- Σταμάτης: είναι ο υπάλληλος που έχει δουλέψει δίπλα στον Απόστολο τον περισσότερο χρόνο από κάθε άλλο στο Τμήμα και έχει μοιραστεί αρκετές ίδιες με αυτόν αρμοδιότητες, πέραν των υπόλοιπων καθηκόντων του. Γνωρίζει ακριβώς τις ιδιαιτερότητες και τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης και υποστηρίζει ότι απαιτούνται δύο άτομα για να καλύψουν τις ανάγκες και τον όγκο εργασίας. Για τον λόγο αυτό δεν θέλει να αναλάβει την ευθύνη των πρόσθετων αρμοδιοτήτων.
- Παναγιώτης: αποφασίζει να επέμβει και δηλώνει ότι αν δεν βρεθεί λύση, θα αναγκαστεί να ορίσει αυτός άμεσα κάποιον που θα αναλάβει την ευθύνη των καθηκόντων του Απόστολου, επιβάλλοντας τις ανάλογες διοικητικές ποινές σε περίπτωση άρνησης ή αδιαφορίας.

Δραστηριότητα 5.2 – Win-win / lose-lose Διαπραγμάτευση (ομαδική άσκηση)

Τέσσερα Τμήματα του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης συμμετέχουν μέσω εκπροσώπων τους σε μια συνάντηση. Από κάθε Τμήμα συμμετέχουν ο Τμηματάρχης και τέσσερα διοικητικά στελέχη. Οι εκπρόσωποι κάθε Τμήματος (Τμηματάρχης και στελέχη) πρέπει να παίρνουν απόφαση για καθεμία ψηφοφορία αναλογιζόμενοι τους διάφορους συσχετισμούς, δηλαδή τα κέρδη ή τις ζημιές που προκύπτουν σε κάθε περίπτωση για το Τμήμα τους και τον Οργανισμό συνολικά. Την ευθύνη, ωστόσο, της τελικής απόφασης έχει ο Τμηματάρχης.

Πριν από κάθε ψηφοφορία υπάρχει διαθέσιμος χρόνος δύο λεπτών για να αποφασίσετε για την επιλογή σας. Καθώς τα αποτελέσματα κάποιων ψηφοφοριών έχουν μεγάλη βαρύτητα, οι ψηφοφορίες αυτές έχουν αυξημένους συντελεστές:

- η 5η ψηφοφορία έχει συντελεστή Χ 3
- η 8η ψηφοφορία έχει συντελεστή Χ 5
- η 10η ψηφοφορία έχει συντελεστή Χ 10

Δεδομένου ότι αυτές οι τρεις ψηφοφορίες είναι κρίσιμες, πριν πραγματοποιηθούν, θα γίνεται διαπραγμάτευση μεταξύ των τεσσάρων Τμημάτων, μέσων των αρμόδιων Τμηματαρχών.

Στόχος είναι το μέγιστο δυνατόν κέρδος και για το κάθε Τμήμα και για τον Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης συνολικά.

Α/Α	**Συνδυασμοί**	**Συνέπειες**
α)	4 Χ	Κάθε Χ κερδίζει 3 βαθμούς
β)	3 Χ και 1 Ψ	Κάθε Χ χάνει 3 βαθμούς, το Ψ κερδίζει 9 βαθμούς
γ)	2 Χ και 2 Ψ	Κάθε Χ χάνει 6 βαθμούς, κάθε Ψ κερδίζει 6 βαθμούς
δ)	1 Χ και 3 Ψ	Το Χ χάνει 9 βαθμούς, κάθε Ψ κερδίζει 3 βαθμούς
ε)	4 Ψ	Κάθε Ψ χάνει 3 βαθμούς

6. Παρακίνηση

Σκοπός

Σκοπός της ενότητας αυτής είναι η γνωριμία των εκπαιδευομένων με μερικές βασικές θεωρίες κινήτρων και η κατανόησή τους για τα προσδοκώμενα αποτελέσματα και τις επιδράσεις των παρακινητικών παραγόντων.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Ολοκληρώνοντας τη μελέτη της ενότητας αυτής θα μπορείτε να:

- αναγνωρίζετε και να κατανοείτε μερικές σημαντικές θεωρίες κινήτρων,
- ιεραρχείτε τη σπουδαιότητα των κινήτρων σε ατομικό επίπεδο,
- εντοπίζετε και να εφαρμόζετε κατάλληλες τεχνικές παρακίνησης ανάλογα με τις συνθήκες.

Έννοιες Κλειδιά

- Ιεράρχηση Κινήτρων
- Προσδοκία
- Δικαιοσύνη
- Παρακίνηση
- Υγιεινή
- Ενίσχυση

Ερωτήσεις για προβληματισμό και συζήτηση

1. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της παρακίνησης στον εργασιακό σας χώρο;
2. Από πιστεύετε ότι πηγάζουν και τι αποτελέσματα προσδοκούν οι διάφοροι παρακινητικοί παράγοντες;
3. Μπορείτε να σκεφθείτε μερικά είδη παρακίνησης, τα οποία έχουν αρνητικές επιδράσεις;

Βασικές θεωρίες κινήτρων

Καθένας από εμάς αντιλαμβάνεται, αξιολογεί και ιεραρχεί με διαφορετικό τρόπο τους παράγοντες που τον παρακινούν τόσο στην προσωπική του ζωή, όσο και στην επαγγελματική. Η επιστήμη της Ψυχολογίας και της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς έχει προσφέρει σημαντικές θεωρίες για τα κίνητρα, μερικές από τις οποίες παρατίθενται επιγραμματικά εδώ:

- *Ιεράρχηση των Αναγκών του Maslow*

  Ο Maslow, ήδη από τη δεκαετία του 1940, δημιούργησε μια πυραμίδα, στη βάση οποίας τοποθέτησε τις φυσικές ανάγκες και στην κορυφή τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Η κάλυψη αναγκών κάποιου επιπέδου της πυραμίδας προϋποθέτει, σύμφωνα με τον Maslow, κάλυψη των αναγκών των χαμηλότερων επιπέδων.



Πίνακας 6.1: Η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow

- *Θεωρία δύο Παραγόντων του Herzberg*

  Λίγα χρόνια αργότερα, ο Herzberg διετύπωσε τη θεωρία των Δύο Παραγόντων, με την οποία ουσιαστικά επισήμανε ότι δύο σημαντικοί παράγοντες που επιδρούν στο εργασιακό περιβάλλον, η Υγιεινή και η Παρακίνηση, μπορούν να προκαλέσουν συναισθήματα ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας στους εργαζομένους.[35]

[35] G. Moorhead and R. Griffin, *ό.π.*, p. 127.

- *Θεωρία ERG του Alderfer*

  Η θεωρία ERG (Existence, Relatedness, Growth) αποτελεί ουσιαστικά μια συνέχεια και επέκταση της θεωρίας της Ιεράρχησης των Αναγκών και αναδεικνύει τη σημασία των υπαρξιακών αναγκών, των διαπροσωπικών αναγκών και των αναγκών ανάπτυξης.

- *Θεωρία της Δικαιοσύνης*

  Η θεωρία αυτή επικεντρώνεται στην επιθυμία των ανθρώπων να αντιμετωπίζονται δίκαια και σε σχέση με τους άλλους. Η σχηματική απεικόνιση αυτής της θεωρίας μπορεί να αποδοθεί ως εξής:

Απολαβές (μου)		Απολαβές (άλλου)
----------------------	σε σύγκριση με	----------------------
Συνεισφορές (μου)		Συνεισφορές (άλλου)[36]

- *Θεωρία της Προσδοκίας*

  Η θεωρία, τέλος, της Προσδοκίας αναφέρεται στη δυνατότητα παρακίνησης των ατόμων ανάλογα με το βαθμό επιθυμίας τους για κάτι και την πιθανότητα ότι μπορούν να το αποκτήσουν.

- *Μοντέλο Ενίσχυσης των Κινήτρων Εργασίας*

  Μια άλλη άποψη προβάλλει τη σημασία του μοντέλου ενίσχυσης των κινήτρων εργασίας. Το μοντέλο αυτό δεν αποτελεί μια αυτούσια θεωρία, αλλά ουσιαστικά επιβεβαιώνει την αξία των παρακινητικών παραγόντων και προτείνει ένα ‘πακέτο’ αρχών που συνδέουν τη συμπεριφορά με τα αποτελέσματά της. Οι τρεις αυτές βασικές αρχές είναι:

  1. Οι άνθρωποι συνεχίζουν να κάνουν πράγματα που έχουν επιβραβευτικά αποτελέσματα.
  2. Οι άνθρωποι αποφεύγουν να κάνουν πράγματα που επιφέρουν τιμωρία.
  3. Οι άνθρωποι τελικά σταματάνε να κάνουν πράγματα που δεν έχουν ούτε επιβραβευτικά αποτελέσματα, ούτε επιφέρουν τιμωρία.[37]

[36] G. Moorhead and R. Griffin, *ό.π.*, p. 143-4.
[37] L. Jewell, *ό.π.*, σ. 202.

Κίνητρα και εργασιακός χώρος

Ένα από τα βασικότερα θέματα που αντιμετωπίζουν ιδίως τα διευθυντικά στελέχη ενός Οργανισμού, είναι η δημιουργία ή ο εντοπισμός των κατάλληλων παρακινητικών μηχανισμών για τους υφισταμένους τους με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας ή/και της αποτελεσματικότητάς τους, την ανάπτυξη ομαδικότητας και του αισθήματος ανάληψης πρωτοβουλιών και γενικότερα την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ενεργοποίηση και προσήλωσή τους προς τον σκοπό και την αποστολή του Οργανισμού. Για να αντιληφθούμε τη σημασία που έχουν τα κίνητρα στον εργασιακό χώρο, μπορούμε να δούμε πώς ‘χτίζεται’ η επίδοση:

$$Ε = Κ + Δ + Π$$

όπου Ε = επίδοση, Κ = κίνητρα, Δ = δυνατότητα και Π = περιβάλλον. Η επίτευξη, δηλαδή, υψηλών επιπέδων επίδοσης απαιτεί ένα εργαζόμενο που:

1. να θέλει να κάνει τη δουλειά (κίνητρα),
2. να μπορεί να κάνει τη δουλειά (δυνατότητα) και
3. να έχει και τα απαραίτητα υλικά και πόρους (περιβάλλον).[38]

Δραστηριότητα 6.1 - Κίνητρα (ατομική – ομαδική άσκηση)

Καταγράψτε στην στήλη 1 με σειρά φθίνουσας σημαντικότητας τέσσερα τουλάχιστον κίνητρα που θα θέλατε να χρησιμοποιεί ο Προϊστάμενός σας. Στη συνέχεια καταγράψτε στην στήλη 2 και πάλι με σειρά φθίνουσας σπουδαιότητας τέσσερα κίνητρα που χρησιμοποιείτε εσείς.

Τέλος, συζητείστε με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας σας και παρουσιάστε στην ολομέλεια τα πλέον συνηθισμένα κίνητρα που χρησιμοποιούνται στον εργασιακό σας χώρο.

Κίνητρα που θα ήθελα να χρησιμοποιεί ο Προϊστάμενος	**Κίνητρα που χρησιμοποιώ Προσωπικά**	**Διαθέσιμα κίνητρα στον εργασιακό σας χώρο**

[38] G. Moorhead and R. Griffin, *ό.π.*, p. 118.

Δραστηριότητα 6.2 – Ιεράρχηση παρακινητικών παραγόντων (ατομική άσκηση)

Παραθέτουμε δέκα παρακινητικούς παράγοντες και σας ζητούμε να τους αξιολογήσετε από τη σκοπιά των εργαζομένων που δεν κατέχουν ηγετικές θέσεις. Καταγράψτε τον παράγοντα που πιστεύετε πως έχει τη μεγαλύτερη σπουδαιότητα για τους εργαζόμενους δίπλα στο 1, τον επόμενο κατά σειρά σπουδαιότητας δίπλα στο 2, κ.ο.κ. μέχρι το 10.

Σεβασμός στη μεταχείριση των εργαζομένων

Ενδιαφέρουσα εργασία

Ικανοποιητικοί μισθοί και ημερομίσθια

Συμπαράσταση σε προσωπικά προβλήματα

Καλές συνθήκες εργασίας

Προαγωγή κι ανάπτυξη στα πλαίσια της δουλειάς

Ευκαιρία για αυτομόρφωση και κοινωνική προσφορά

Πλήρης αναγνώριση της προσφοράς των εργαζομένων

Αίσθημα ασφάλειας πως δεν θα απολυθούν

Αίσθημα συμμετοχής στις λειτουργίες

Δραστηριότητα 6.3 – Παρακίνηση (μελέτη περίπτωσης – ομαδική άσκηση)

Ο Γιάννης Γιαννόγλου είναι υπάλληλος με δεκαπενταετή πείρα. Από την είσοδό του υπηρετεί σε διαφορετικές Υπηρεσίες του ίδιου Τμήματος και έχει αποκτήσει μεγάλη εμπειρία. Στην ηλικία των 36 ετών, είναι ανύπαντρος και χαρακτηρίζεται από την αγάπη του στα μικρά του ανίψια και τα παιδιά γενικά. Πρόκειται για υπάλληλο ικανό, προσεκτικό και πολύ φιλότιμο. Δυστυχώς, ο Γιάννης πριν από κάποιο διάστημα,

εποχή που δεν υπηρετούσε στο χώρο ευθύνης σας, άρχισε να πίνει. Σήμερα, η κατάστασή του θα χαρακτηριζόταν μάλλον σοβαρή, μια και έχει γίνει ευερέθιστος, εριστικός και αντιδρά με απρόβλεπτο τρόπο.

Ως προϊστάμενος του Τμήματος πρόκειται να του ανακοινώσετε ότι δεν προτάθηκε για προαγωγή (λόγω της προβληματικής συμπεριφοράς του) και ότι στην κενή θέση του προϊσταμένου Υπηρεσίας θα τοποθετηθεί μια συνάδελφος που έρχεται από άλλο χώρο την ερχομένη Δευτέρα.

Σχεδιάστε τον χειρισμό (ανακοινώσεις, χρονική στιγμή, επιχειρήματα και ό,τι άλλο θεωρείται σκόπιμο) έτσι ώστε ο Γιάννης να:

- εργαστεί με αρμονία με τη νέα Προϊσταμένη
- αλλάξει συμπεριφορά προς τους συναδέλφους.

7. Ηγεσία

Σκοπός

Η ενότητα αυτή σκοπό έχει να εισάγει τους εκπαιδευόμενους στην έννοια της ηγεσίας και να τους βοηθήσει να αντιληφθούν τις διαφορετικές προσεγγίσεις και μοντέλα ηγεσίας που χρησιμοποιούνται στον εργασιακό χώρο.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Ολοκληρώνοντας τη μελέτη της ενότητας αυτής θα μπορείτε να:

- γνωρίζετε διαφορετικά στυλ ηγεσίας,
- επιλέγετε το κατάλληλο στυλ ηγεσίας ανάλογα με τις συνθήκες,
- καταλαβαίνετε τη διαφορά ανάμεσα στον ηγέτη και τον manager,
- εφαρμόζετε απλές τεχνικές σε περιόδους κρίσης.

Έννοιες Κλειδιά

- Δημοκρατικός
- Αυταρχικός
- Μετασχηματιστικός
- Χαρισματικός
- Manager / Ηγέτης

Ερωτήσεις για προβληματισμό και συζήτηση

1. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της ηγεσίας γενικά;
2. Μπορείτε να δώσετε μερικά παραδείγματα για τον τρόπο που ασκείται η ηγεσία στο εργασιακό σας περιβάλλον;
3. Ποιες επιδράσεις από την άσκηση αυτών των τρόπων ηγεσίας βλέπετε στους εργαζόμενους;

Η έννοια της ηγεσίας

Η βιωσιμότητα, η ανταγωνιστικότητα και εν τέλει η επιτυχία ενός Οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα της Ηγεσίας που διαθέτει. Ως έννοια, η ηγεσία αναφέρεται 'τόσο μια διαδικασία, όσο και μια ιδιότητα. Ως διαδικασία, η ηγεσία περιλαμβάνει τη χρήση μη καταναγκαστικών επιρροών. Ως ιδιότητα, η ηγεσία είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών που αποδίδονται σε κάποιων, ο οποίος θεωρείται ότι χρησιμοποιεί την επιρροή με επιτυχία. Από πλευράς οργανισμού, η ηγεσία είναι πολύ σημαντική, γιατί έχει τέτοια ισχυρή επιρροή στην ατομική και ομαδική συμπεριφορά'.[39] Συμπληρωματικά, ως ηγετική ικανότητα μπορεί να οριστεί 'η ικανότητα ενός ατόμου να καθοδηγεί, να επιδρά στις πράξεις των άλλων και να κατευθύνει, κατά τρόπο που εξασφαλίζει την εθελοντική, πρόθυμη συνεργασία τους, στην επιδίωξη των στόχων της επιχείρησης.'[40]

Οι διαφορές ανάμεσα στη διοίκηση – διαχείριση (management) και στην ηγεσία (leadership) είναι πολλές και συχνά καθοριστικές για την εξέλιξη και την πορεία ενός τμήματος ή ενός ολόκληρου Οργανισμού. Ένας καλός ηγέτης δεν σημαίνει απαραίτητα ότι μπορεί να είναι καλός διαχειριστής (manager) και σίγουρα και το αντίστροφο. Οι βασικότερες διαφορές ανάμεσα στα χαρακτηριστικά του manager και του ηγέτη παρουσιάζονται στον πίνακα 6.1.

Manager	Ηγέτης
Διορίζεται	Αναδεικνύεται
Χρησιμοποιεί νόμιμη – 'δοτή' δύναμη	Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
Δίνει οδηγίες, εντολές, ανταμοιβές, τιμωρίες	Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει
Ελέγχει	Κερδίζει εμπιστοσύνη
Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική – μυαλό	Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, στα συναισθήματα, στην καρδιά
Κινείται σε προκαθορισμένα – τυπικά πλαίσια	Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια
Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση (status quo)	Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί
Αποδέχεται την πραγματικότητα	Ερευνά την πραγματικότητα
Έχει βραχυπρόθεσμη προοπτική	Έχει μακροπρόθεσμη προοπτική
Κάνει τα πράγματα σωστά	Κάνει τα σωστά πράγματα

Πίνακας 7.1: Διαφορές Manager / Ηγέτης[41]

[39] G. Moorhead and R. Griffin, *ό.π.*, p. 352.
[40] Ν. Σκουλάς, ό.π., σ. 93.
[41] Δ. Μπουραντάς (2002) *Μάνατζμεντ: θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*, εκδ. Μπένου: Αθήνα, σ. 315.

Μοντέλα και στυλ ηγεσίας

Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν προταθεί διάφορες θεωρίες και μοντέλα, που στόχο έχουν να αποτυπώσουν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη 'κατατάσσοντάς' τον σε διάφορες κλίμακες, ανάλογα με το πόσο περισσότερο προσανατολισμένος είναι κάποιος στους ανθρώπους ή στο παραγόμενο αποτέλεσμα, πόσο δημοκρατικός ή αυταρχικός είναι Κ.Ο. Για τις ανάγκες του παρόντος εκπαιδευτικού υλικού θα εξετάσουμε τις τρεις κυρίαρχες προσεγγίσεις της Ηγεσίας, που φέρνουν στο επίκεντρο τον ηγέτη, τις σχέσεις και τον οπαδό (πίνακας 7.2)

	Leader based	***Relationship based***	***Follower based***
Τι είναι ηγεσία;	Η κατάλληλη συμπεριφορά του έχοντα ρόλο ηγέτη	Εμπιστοσύνη, σεβασμός, και αμοιβαίες υποχρεώσεις	Δυνατότητα και κίνητρα διαχείρισης της προσωπικής επίδοσης
Συμπεριφορά	Ανάπτυξη και επικοινωνία οράματος, έμπνευση	Οικοδόμηση δυνατών σχέσεων, αμοιβαία μάθηση και αποδοχή	Εμψύχωση, συμβουλευτική, παράδοση ελέγχου
Πλεονεκτήματα	Ο ηγέτης αποτελεί σημείο συσπείρωσης όλου του οργανισμού, κοινή κατανόηση του σκοπού και των αξιών	Αποδοχή διαφορετικών αναγκών των υφισταμένων, δυνατότητα απόσπασης περισσότερης εργασίας	Αξιοποίηση των μέγιστων ικανοτήτων των υφισταμένων, 'απελευθέρωση' ηγετών για να ασχοληθούν με άλλα θέματα
Μειονεκτήματα	Υψηλή εξάρτηση στον ηγέτη, προβλήματα σε περιπτώσεις αλλαγής ηγέτη ή επιδίωξης ακατάλληλου σκοπού	Απαιτείται πολύς χρόνος, βασίζεται στη δημιουργία μακροπρόθεσμων σχέσεων μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων	Υψηλός βαθμός εξάρτησης από τις πρωτοβουλίες και δυνατότητες των υφισταμένων
Περισσότερο αποτελεσματικό	Σε δομημένες εργασίες, όταν είναι ισχυρός και αποδεκτός ο ηγέτης	Σε καταστάσεις που ευνοούν τον ηγέτη που βρίσκεται ανάμεσα σε δύο άκρα	Σε μη δομημένες εργασίες, όταν ο ηγέτης δεν θεωρείται ισχυρός και αποδεκτός

Πίνακας 7.2: Κυρίαρχες προσεγγίσεις της Ηγεσίας[42]

Πέρα από αυτές τις βασικές προσεγγίσεις της Ηγεσίας, ενδιαφέρον παρουσιάζουν ακόμα μία διάκριση ανάμεσα στον Μετασχηματιστικό και τον Χαρισματικό τύπο Ηγέτη. 'Ο μετασχηματιστικός ηγέτης δημιουργεί ένα όραμα αλλαγής, παρακινεί τους οπαδούς/εργαζομένους να το κυνηγήσουν και ενσωματώνει την αλλαγή στον ιστό του Οργανισμού. Από την άλλη πλευρά, ο χαρισματικός ηγέτης αποσπά την εμπιστοσύνη και την αποδοχή των αξιών και των στόχων του με τη δύναμη της παρουσίας και της προσωπικότητάς του. Οι σχέσεις με αυτόν τον ηγέτη και αναγνώριση του σκοπού του περιλαμβάνουν την αυτοεκτίμηση των οπαδών.'[43]

[42] Προσαρμογή από L. Jewell, *ό.π.*, σ. 528.
[43] L. Jewell, *ό.π.*, σ. 512.

Ηγεσία σε περίοδο κρίσης;

Ο καθηγητής του Harvard, Ron Heifetz, και οι συνεργάτες του διακρίνουν τις δυσκολίες στην άσκηση ηγεσίας σε περιόδους κρίσης και προτείνουν τις εξής ενέργειες:

1. ***'Υποστήριξε την προσαρμογή***. *Τα διευθυντικά στελέχη αντιμετωπίζουν σήμερα δύο συγκρουόμενες απαιτήσεις. Πρέπει να ενεργούν για να ανταποκριθούν στις σημερινές προκλήσεις και πρέπει να προσαρμόσουν το τι κάνουν και πώς για να ευημερήσουν στον κόσμο του αύριο. Πρέπει να αναπτύξουν τις «επόμενες πρακτικές», ενώ θα εφαρμόζουν άψογα τις σημερινές βέλτιστες πρακτικές.*
2. ***Αποδέξου την έλλειψη ισορροπίας.*** *Όταν λείπει το αίσθημα του επείγοντος είναι πολύ λιγότερες οι πιθανότητες να γίνουν οι δύσκολες αλλαγές. Αλλά και όταν οι άνθρωποι νοιώθουν υπερβολικά μεγάλη δυσφορία, ή αντιδρούν, ή φεύγουν ή παγώνουν. Η τέχνη της ηγεσίας στο σημερινό κόσμο χρειάζεται χειρισμό της αναπόφευκτης σύγκρουσης, του χάους και της σύγχυσης της αλλαγής, ώστε η δυσφορία να γίνεται παραγωγική και όχι καταστροφική.*
3. ***Δημιούργησε ηγεσία***. *Η προσαρμοστικότητα μιας επιχείρησης δεν προέρχεται συνήθως από κάποια σαρωτική νέα πρωτοβουλία που την ονειρεύτηκαν στην έδρα της εταιρίας, αλλά από τη συσσώρευση μικρο-προσαρμογών που προήλθαν από ολόκληρη την εταιρία, από τα διάφορα μικρο-περιβάλλοντά της. Ακόμα και η μεγάλη επιτυχία είναι προϊόν πολλών πειραμάτων ένα από τα οποία οδηγεί στην πρόοδο.*
4. ***Φρόντισε τον εαυτό σου.***

- *Πρώτον πρέπει να επιτρέψεις στον εαυτό σου να είναι και αισιόδοξος και ρεαλιστής. Αυτό θα δημιουργήσει μια υγιή ένταση που δεν επιτρέπει στην αισιοδοξία να γίνει άρνηση και στον ρεαλισμό να εξελιχθεί σε κυνισμό.*
- *Δεύτερον, να έχεις καταφύγια στα οποία να μπορείς να σκέπτεσαι τα γεγονότα και να παίρνεις αποστάσεις απ' αυτά. Καταφύγιο μπορεί να είναι ένας τόπος ή μια δραστηριότητα που να σου επιτρέπεις να ξεφεύγεις και να ξανασταθμίσεις τις αντιδράσεις σου.*
- *Τρίτον, ανοίξου σε έμπιστους φίλους σου στους οποίους μπορείς να μιλήσεις για τη δουλειά σου και να τους εξηγήσεις τους λόγους που σε οδηγούν στις πράξεις σου.*
- *Τέταρτον, ανοίξου συναισθηματικά στη δουλειά σου. Μια σωστή επίδειξη συναισθημάτων μπορεί να αποτελέσει αποτελεσματικό εργαλείο αλλαγής, κυρίως όταν γίνει με τη σωστή στάση. Η διατήρηση της ισορροπίας δείχνει στους άλλους ότι παρόλο που υπάρχει συναισθηματική φόρτιση, η κατάσταση μπορεί να ελεγχθεί.*
- *Τέλος, μην χαθείς μέσα στον ρόλο σου. Αν η ζωή σου ορίζεται από μια μοναδική προσπάθεια, όσο σημαντική κι αν είναι η δουλειά σου για σένα και για τους άλλους, τότε είσαι ευάλωτος όταν τα πράγματα αλλάξουν. Επίσης στερείσαι άλλες ευκαιρίες για ολοκλήρωση.'*[44]

Δραστηριότητα 7.1 – Ηγέτης (Χιονοστιβάδα)

Καταγράψτε ατομικά τα ονόματα 10 ισχυρών Ηγετών που γνωρίζετε.

---

[44] R. Heifetz, A. Grashow, M. Linsk (2009) 'Leadership in a (Permanent) crisis', *Harvard Business Review*, Jul-Aug, p. 1-9.

Στη συνέχεια συγκρίνετε τα ονόματα αυτά με τον / την διπλανό/-ή σας και ακολούθως συζητήστε τα κοινά χαρακτηριστικά τους εντός της ομάδας σας.
Ορίστε εκπρόσωπο της ομάδας, που θα τα παρουσιάσει στην ολομέλεια και συζητήστε για αυτά, αλλά και τις διαφορές μεταξύ τους.

Δραστηριότητα 7.2 – 'Ο Τέλειος Προϊστάμενος' (ομαδική άσκηση)
Φανταστείτε τον «τέλειο άμεσο προϊστάμενό σας». Καταγράψτε με φθίνουσα σπουδαιότητα:

- τα 4 κυρίαρχα χαρακτηριστικά του,
- τις 4 πιο σημαντικές συμπεριφορές του.

Συμφωνείστε με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας και επιλέξτε τον εκπρόσωπο που θα ανακοινώσει τα αποτελέσματα στην ολομέλεια.

Δραστηριότητα 7.3 – Ηγεσία κατά Περίσταση (μελέτη περίπτωσης)
Η Υποδιεύθυνση Διεκπεραίωσης ανήκει στο Υπουργείο Επιτάχυνσης Διαδικασιών και βασικά αποτελείται από μια σειρά Τμημάτων τα οποία κατά το παρελθόν κρίθηκαν μοναδικά και μη εντάξιμα, λόγω αντικειμένου, σε κάποια προϋπάρχουσα δομή. Με τον τρόπο αυτό δημιουργήθηκε η παραπάνω Υποδιεύθυνση. Μόλις μάθατε ότι τοποθετείστε Προϊστάμενός της. Είναι περίοδος που χαρακτηρίζεται από μικρό αριθμό θέσεων Υποδιευθυντή και συνεπώς, δεν έχετε άλλη επιλογή από το να δεχτείτε την τοποθέτησή σας.
Κατά τη δεδομένη χρονική στιγμή, η Διοίκηση του Υπουργείου έχει αρχίσει να υλοποιεί ένα εξαιρετικά αυστηρό πρόγραμμα περιστολής των λειτουργικών εξόδων αλλά και του κόστους των προμηθευτών που χρησιμοποιούνται. Η παρακολούθηση των εξόδων γίνεται κεντρικά ενώ υπάρχει απαρέγκλιτος προϋπολογισμός, ο οποίος παρακολουθείται και αναφέρεται από τις Υποδιευθύνσεις στη Διοίκηση σε εβδομαδιαία βάση.
Σε ό,τι αφορά τις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων Τμημάτων της Υποδιεύθυνσης, αυτές χαρακτηρίζονται από ανταγωνισμό και εχθρότητα ίσως, σε κάποιες περιπτώσεις, εφόσον δεν είναι σαφές το αντικείμενο του κάθε Τμήματος στα υπόλοιπα και όλοι θεωρούν ότι οι άλλοι είναι ευνοημένοι, εργάζονται σε βάρος τους και δεν αντιλαμβάνονται οι μεν τη σημαντικότητα της εργασίας των δε.
Μέσα στο κλίμα αυτό, φαίνεται αδύνατον να υπάρξει αποτελεσματική ροή πληροφοριών με αποτέλεσμα η συνεργασία για τη συνολική επίτευξη των στόχων να

είναι ελάχιστη. Ενδεικτικό του παραπάνω κλίματος είναι το γεγονός ότι κατά την προηγούμενη χρονιά κατατέθηκαν αιτήσεις για μετάθεση σε άλλες Υπηρεσίες και Τμήματα του υπουργείου από το 15% του προσωπικού. Η διάθεση για μετακίνηση του προσωπικού αποδόθηκε από τον προηγούμενο Υποδιευθυντή τόσο στην έλλειψη σημαντικών οικονομικών κινήτρων, όσο και στην ελλιπή εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού καθώς και στην παραμονή του στην ίδια θέση για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Ως Υποδιευθυντής του χώρου θα προΐσταστε των παρακάτω Τμηματαρχών:

Τμηματάρχης Διεκπεραίωσης Οικονομικών Θεμάτων

Ο Τμηματάρχης Διεκπεραίωσης Οικονομικών Θεμάτων που είναι ηλικίας 50 περίπου ετών, είναι πτυχιούχος της παλαιάς Ανωτάτης Εμπορικής Σχολής, οικογενειάρχης και η προσωπικότητα του θα μπορούσε να χαρακτηριστεί μάλλον συντηρητική. Είναι αυστηρός με τους υφισταμένους του και προσκολλημένος στον τύπο, το «γράμμα του Νόμου» και τις «εγκυκλίους» του οργανισμού.

Τμηματάρχης Στήριξης Οργάνωσης και Μηχανογράφησης

Ο Τμηματάρχης Στήριξης Οργάνωσης και Μηχανογράφησης, από την άλλη πλευρά, ηλικίας 40 ετών, είναι ο κλασικός τεχνοκράτης, ο οποίος έχει άποψη και μάλιστα ισχυρή για το αντικείμενο του, τη δικαιούται άλλωστε, εφόσον έχει εξειδικευμένες μεταπτυχιακές σπουδές στο χώρο, παράλληλα όμως έχει άποψη και για όλα τα άλλα θέματα της Υποδιεύθυνσης, την οποία μάλιστα και θέλει να επιβάλει, γεγονός που πολλές φορές δημιουργεί δυσαρέσκεια και αντίδραση από τους Τμηματάρχες των άλλων χώρων της Υποδιεύθυνσης.

Τμηματάρχης Στήριξης Νομικών Υπηρεσιών

Ο Τμηματάρχης Στήριξης Νομικών Υπηρεσιών, ηλικίας 55 ετών, δικηγόρος, είναι ο άνθρωπος που φροντίζει ώστε η Υποδιεύθυνση να είναι απόλυτα καλυμμένη, τόσο στα εσωτερικά όσο και στα εξωτερικά του υπουργείου θέματα. Είναι ένας εξαιρετικά δραστήριος άνθρωπος, ο οποίος έλκει τις γνώσεις του τόσο από τις σπουδές του, όσο και από την περίοδο της μάχιμης δικηγορίας, πριν ενταχθεί στο Σώμα των Δημοσίων Υπαλλήλων. Παράλληλα με τη θέση του, ως Τμηματάρχη Στήριξης Νομικών Υπηρεσιών, ο εν λόγω, έχει και δικό του δικηγορικό γραφείο στο όνομα της συζύγου του, στο οποίο απασχολεί τέσσερις δικηγόρους με υποθέσεις αρκετά σοβαρές.

Τμηματάρχης Προώθησης Καινοτομίας

Η Τμηματάρχης Προώθησης Καινοτομίας ηλικίας 32 ετών, είναι ένα άτομο εξαιρετικά δραστήριο, υποκινημένο, με πολύ καλές σπουδές και μεταπτυχιακά στις Η.Π.Α., την κοιτίδα του Μάρκετινγκ, με δημιουργική φαντασία και καλή διάθεση. Μόνο της, ίσως, μειονέκτημα είναι η υπερβολή και η τάση για αλόγιστη σπατάλη πόρων.

Τμηματάρχης Ειδικών Θεμάτων

Ο Τμηματάρχης Ειδικών Θεμάτων της Υποδιεύθυνσης, ηλικίας 50 ετών, που είναι ένας άνθρωπος της «πιάτσας», είναι απόφοιτος Λυκείου, οικογενειάρχης και έχει δύο μεγάλα παιδιά που σπουδάζουν στην Αθήνα και την Πάτρα. Ο εν λόγω Τμηματάρχης είναι άνθρωπος χαμογελαστός, ιδιαίτερα επικοινωνιακός, αποδεκτός από το στενό αλλά και ευρύτερο περιβάλλον του, λέει συνέχεια καινούργια ανέκδοτα σε όλους τους συναδέλφους του μέσα στην Υποδιεύθυνση, λόγος για τον οποίο αποτελεί πηγή ενέργειας για όλους τους εργαζόμενους αλλά και τους πολίτες. Παρόλα αυτά, από το συγκεκριμένο άνθρωπο λείπει η οργάνωση του χρόνου και του ενεργειών του με αποτέλεσμα, πολλές φορές, να χάνεται πολύτιμος χρόνος και να μειώνεται η δυνατή απόδοση ολοκλήρου του Τμήματος.

Τμηματάρχης Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Προσωπικού

Ο εν λόγω Τμηματάρχης, είναι ο «σοφός» άνθρωπος της Υποδιεύθυνσης. Είναι το παλαιότερο από τα ιστορικά στελέχη, γνωρίζει τα πάντα γύρω από τις εργασίες της Υποδιεύθυνσης, αφού η αρχικά αργή ανάπτυξή της του έδωσε την ευκαιρία να μάθει τον τρόπο λειτουργίας της. Για το λόγο αυτό, τη θεωρεί κάτι σαν «παιδί» του ενώ παράλληλα, πιστεύει ότι αυτός είναι ο καταλληλότερος άνθρωπος για τη θέση του Υποδιευθυντή.

Οι παραπάνω Τμηματάρχες θεωρούνται, αλλά και είναι, υψηλά αμειβόμενοι, γεγονός που κάποιες φορές προκαλεί σχόλια μεταξύ των εργαζομένων στην Υποδιεύθυνση, ιδιαίτερα στην επαχθή περίοδο του περιορισμού των εξόδων.

Θα αντικαταστήσετε τον απερχόμενο, λόγω ηλικίας, Υποδιευθυντή ο οποίος ήταν άνθρωπος που έμοιαζε περισσότερο με «πολιτικό παλαιού τύπου», ισορροπιστή, άνθρωπο μάλλον της εξυπηρέτησης συμφερόντων συγκεκριμένων «φατριών», παρά ένα σύγχρονο στέλεχος μιας μοντέρνας υπηρεσίας που προσπαθεί να επιτύχει

στόχους σε ένα περιβάλλον όπου οι πάσης φύσεως πόροι και το εισόδημα των εργαζομένων μειώνονται δραστικά..

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα, τις συνθήκες δηλαδή του περιβάλλοντος, τις ιδιαιτερότητες του κλάδου αλλά και των ανθρώπων, την υφιστάμενη παρούσα κατάσταση (κλίμα Υποδιεύθυνσης και γενικότερα Δημόσιου Τομέα) καλείστε να προσδιορίσετε το στυλ ηγεσίας που πρέπει να ασκήσετε (γενικά και ειδικά) προκειμένου να διασφαλίσετε την ομαλή λειτουργία της Υποδιεύθυνσης και την επίτευξη των στόχων της.

8. Αξιολόγηση της Απόδοσης

Σκοπός

Σκοπός της παρούσας ενότητας είναι να παρουσιάσει στους εκπαιδευόμενους μερικές από τις εφαρμογές της Αξιολόγησης της Απόδοσης, που λειτουργούν στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. Επίσης, σημαντικός σκοπός είναι η αναγνώριση από την πλευρά των εκπαιδευομένων μιας ολιστικής προσέγγισης για την Αξιολόγηση της Απόδοσης και της σημασίας οριοθέτησης σκοπών και στόχων για την κατάρτιση του Προσωπικού τους Σχεδίου Δράσης.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Ολοκληρώνοντας τη μελέτη της ενότητας αυτής θα μπορείτε να:

- αναγνωρίζετε πρωταρχικούς σκοπούς και να θέτετε στόχους,
- συμφωνείτε τα προσωπικά σχέδια δράσης / ανάπτυξης για εσάς και τους συνεργάτες σας,
- αξιολογείτε την απόδοσή σας και την απόδοση των συνεργατών σας σε σχέση με τους στόχους έχουν συμφωνηθεί,
- ελέγχετε την πορεία εφαρμογής των στόχων και να δίνετε ανατροφοδότηση.

Έννοιες Κλειδιά

- Σκοπός
- Διοίκηση Μέσω Στόχων
- Χαρακτηριστικά στόχων
- 360º αξιολόγηση
- Επιλογή στόχων
- Προσωπικό Σχέδιο Δράσης

Ερωτήσεις για προβληματισμό και συζήτηση

1. Πώς σκέφτεστε την έννοια της αξιολόγησης στον εργασιακό σας χώρο;
2. Τι καταλαβαίνετε με τον όρο 360º αξιολόγηση;
3. Πώς αντιλαμβάνεστε τη διαφορά μεταξύ σκοπού και στόχου και πώς ορίζετε τα χαρακτηριστικά τους;

Έννοιες – ορισμοί

Η Αξιολόγηση της Απόδοσης είναι μια αρκετά παρεξηγημένη έννοια, που ειδικά για τον δημόσιο τομέα έχει συνδεθεί με ένα γραφειοκρατικό πλαίσιο μέσα από το οποίο καθορίζονται τα κριτήρια για τις κρίσεις και κυρίως τις προαγωγές των υπαλλήλων. Αναλυτικά, τα κριτήρια και η διαδικασία αξιολόγησης στον Δημόσιο Τομέα παρουσιάζονται σε σχετικές διατάξεις, όπως καθορίζονται από τον Υπαλληλικό Κώδικα (βλ. Ν. 3528/2007 και 3839/2010).[45] Ανεξάρτητα, ωστόσο, από τον διαχωρισμό σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί μια διαδικασία, κατά την οποία κάποιος:

1. ‘αξιολογεί την εργασιακή συμπεριφορά ενός εργαζόμενου μετρώντας και συγκρίνοντας με προηγούμενα καθορισμένα κριτήρια,
2. καταγράφει τα αποτελέσματα και
3. επικοινωνεί τα αποτελέσματα στον εργαζόμενο’.[46]

Συμπληρωματικά, πρόκειται για μια διαδικασία συλλογής στοιχείων για την επίδοση της εργασίας ενός ατόμου, η οποία καταλήγει σε μια ‘ανάλυση των συνολικών δυνατοτήτων και ικανοτήτων, επιτρέποντας μια απόφαση που πρέπει να γίνει σύμφωνα με ένα συγκεκριμένο σκοπό’.[47]

Στόχοι της αξιολόγησης

Η σωστή και ολοκληρωμένη Αξιολόγηση της Απόδοσης μπορεί να εξυπηρετεί πολλαπλούς και διαφορετικούς στόχους. Οι πιο σημαντικοί από αυτούς είναι:

1. παρακίνηση των εργαζομένων για βελτίωση της απόδοσης,
2. κριτήριο για προαγωγή, συμμετοχή σε εκπαίδευση, αύξηση αμοιβών,
3. διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών,
4. έλεγχος, πειθαρχία, τιμωρία.

Γενικά, τα τελευταία χρόνια έχει υπάρξει μια αλλαγή στη χρήση της έννοιας της Αξιολόγησης της Απόδοσης (Performance Appraisal) και αντικατάστασή της με τη Διοίκηση της Απόδοσης (Performance Management), τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της οποίας, όπως ιεραρχήθηκαν σε έρευνα στην Μ. Βρετανία, παρουσιάζονται στον πίνακα 8.1. Έτσι, πλέον, η Διοίκηση της Απόδοσης θεωρείται

---

[45] Χ. Αλεξάκος και Ο. Λουκανίδου, *ό.π.,* σ. 223.
[46] G. Moorhead and R. Griffin, *ό.π.*, p. 352
[47] J. Gold (1999) *‘Performance Appraisal’* in G. Bratton and J. Gold (eds) *‘Human Resource Management: Theory and Practice*, Basingstoke, Macmillan, p. 214-5.

μια λειτουργία που έχει ως στόχο τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας συνολικά του Οργανισμού, έχοντας ως βάση ένα από κοινού σχεδιασμένο και αποδεκτό πλαίσιο στόχων και αρχών για κάθε άτομο και ομάδα εντός του Οργανισμού. Παράλληλα, έχει ενταχθεί στην επιχειρηματική ορολογία και η έννοια της Διοίκησης Μέσω Στόχων, οι οποίοι, για να είναι υλοποιήσιμοι, πρέπει να πληρούν τα παρακάτω κριτήρια:

- S (Specific) – Σαφείς
- M (Measurable) – Μετρήσιμοι
- A (Achievable) – Εφικτοί
- R (Relevant, Realistic) – Σχετικοί, Ρεαλιστικοί
- T (Time framed) – Χρονικά καθορισμένοι

Χαρακτηριστικά	Ποσοστό %
Στοχοθεσία και αναθεώρηση	85
Ετήσια αξιολόγηση	83
Πλάνο Προσωπικής Ανάπτυξης	68
Αυτο-αξιολόγηση	45
Απόδοση με οικονομικά κίνητρα	43
Συμβουλευτική / καθοδήγηση	39
Διαχείριση καριέρας	32
Αξιολόγηση δεξιοτήτων	31
Εξαμηνιαία αξιολόγηση	24
180° αξιολόγηση (από υφισταμένους)	20
Συνεχής αξιολόγηση	17
Τυχαία αξιολόγηση	12
360° αξιολόγηση	11
Αξιολόγηση από συναδέλφους	9

Πίνακας 8.1: Χαρακτηριστικά της Διοίκησης της Απόδοσης[48]

Δραστηριότητα 8.1 – Αντικειμενικός Σκοπός (ομαδική άσκηση)

Θεωρείστε ότι είστε ο άμεσος προϊστάμενός μας. Μας έχετε καλέσει στο τέλος της εργάσιμης ημέρας για να μας ανακοινώσετε τον Αντικειμενικό Σκοπό της Μονάδας.

[48] Source: Armstrong and Baron, 1998 cited by S. Bach, ό.π., p. 245.

Συζητείστε στις ομάδες σας και επιλέξτε ένα υπηρεσιακό Αντικειμενικό Σκοπό τον οποίο ένας εκπρόσωπος της ομάδας θα παρουσιάσει στην ολομέλεια, δίνοντας τις κατάλληλες εξηγήσεις.

Δραστηριότητα 8.2 – Στόχοι (ατομική – ομαδική άσκηση)

Βασισμένοι στον Αντικειμενικό Σκοπό που επιλέξατε στην προηγούμενη άσκηση καταγράψτε τους τρεις σημαντικότερους ή πλέον επείγοντες στόχους της Υπηρεσίας σας. Θεωρείστε ότι είστε ο άμεσος Προϊστάμενός μας και πρόκειται να μας συγκεντρώσετε για να τους ανακοινώσετε.

Στη συνέχεια συγκρίνετε τις απαντήσεις σας με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας σας και συμφωνήστε στους τελικούς στόχους.

Δραστηριότητα 8.3 – Σχέδιο Δράσης (παίξιμο ρόλων)

Με βάση τους στόχους της Υπηρεσίας που έχετε επιλέξει στην προηγούμενη άσκηση δημιουργείστε σε συνεργασία με τους συνεργάτες σας το κατάλληλο Σχέδιο Δράσης. Όλα τα μέλη της ομάδας θα αναλάβουν έναν από τους παρακάτω ρόλους:

- Λάκης, Προϊστάμενος, άτομο με σφαιρικές γνώσεις, πείρα στο αντικείμενο ο οποίος μέχρι σήμερα έχει κατορθώσει να αποφύγει τις συγκρούσεις με το Προσωπικό του. **(μπορεί, ισορροπιστής).**
- Αντώνης, νέος συνάδελφος στην Υπηρεσία με κέφι για δουλειά και φιλοδοξίες για το επαγγελματικό του μέλλον. Δεν γνωρίζει τα περισσότερα από τα αντικείμενα μια και τοποθετήθηκε πρόσφατα. **(θέλει, δεν μπορεί).**
- Μαρία, παλαιά συνάδελφος με πείρα σε ολόκληρο το φάσμα των αντικειμένων της εργασίας. Προσβλέπει στην άμεση αναβάθμισή της σε άλλη υπηρεσία παρεμφερούς αντικειμένου και εργάζεται πάντα με συνέπεια και ποιότητα. **(θέλει, μπορεί)**.
- Γιώργος, συνάδελφος με υπερδεκαετή εμπειρία στο χώρο. Έχει μετακινηθεί σε όλα τα αντικείμενα και ως εκ τούτου θεωρεί ότι έχει καθυστερήσει η αξιοποίησή του. Το προϊόν της εργασίας του είναι συνήθως ελλιπές και μέτριας ως κακής ποιότητας, δεν φαίνεται να κατανοεί την αναγκαιότητα της ποιότητας σε ότι αναλαμβάνει, ούτε και της πίεσης του χρόνου. **(δεν θέλει, δεν μπορεί).**
- Ελεάνα η παλαιότερη συνάδελφος. Χαρακτηριστικά της ήταν η ταχύτητα, η ποιότητα και οι άριστες σχέσεις στο επαγγελματικό περιβάλλον. Μετά τις

τελευταίες κρίσεις, ένα χρόνο περίπου πριν, στις οποίες δεν προήχθη, η Ελεάνα έχασε κάθε προθυμία και ενδιαφέρον μια και πιστεύει ότι αδικήθηκε **(δεν θέλει, μπορεί).**

Στη συνέχεια, ο αντιπρόσωπος της ομάδας θα παρουσιάσει τους στόχους και το Σχέδιο Δράσης της Υπηρεσίας αναφέροντας τον τρόπο με τον οποίο ο Λάκης αντιμετώπισε ένα έκαστο των συνεργατών – υφισταμένων του.

Δραστηριότητα 8.4 – Προσωπικό Σχέδιο Δράσης (ατομική άσκηση)

Επιλέξτε έναν Αντικειμενικό Σκοπό που θέλετε να επιτύχετε στο διάστημα του επομένου τριμήνου. Καθορίστε τους Στόχους, η επίτευξη των οποίων θα σας διασφαλίσει την επιτυχία του Σκοπού και δημιουργήστε το Προσωπικό Σχέδιο Δράσης σας. Προετοιμαστείτε να το παρουσιάσετε στην ολομέλεια.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ			
	Τίτλος	**Χρόνος ολοκλήρωσης**	**Πώς μετράω το αποτέλεσμα;**
Αντικειμενικός Σκοπός:			
Στόχος 1			
Τι θα κάνω εγώ;	1.		
	2.		
	3.		
Τι θα κάνει ο συνεργάτης μου	1.		
	2.		
	3.		
Στόχος 2			
Τι θα κάνω εγώ;	1.		
	2.		
	3.		
Τι θα κάνει ο συνεργάτης μου	1.		
	2.		

	3.		
Στόχος 3			
Τι θα κάνω εγώ;	1.		
	2.		
	3.		
Τι θα κάνει ο συνεργάτης μου	1.		
	2.		
	3.		

9. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Σκοπός

Σκοπός της ενότητας είναι η ενημέρωση των συμμετεχόντων για διάφορα εργαλεία ελεύθερου λογισμικού, η εξοικείωσή τους με αυτά και η πρακτική αξιοποίησή τους στην καθημερινή εργασία τους, βελτιώνοντας την ποιότητα της επικοινωνίας και της συνεργασίας με τους συναδέλφους τους και εξοικονομώντας πόρους.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Ολοκληρώνοντας τη μελέτη της ενότητας αυτής θα μπορείτε να:

- νιώθετε περισσότερο εξοικειωμένοι με σύγχρονα ηλεκτρονικά / διαδικτυακά εργαλεία,
- αξιοποιείτε δυνατότητες που προφέρει η χρήση ελεύθερου λογισμικού και των νέων τεχνολογιών .
- οργανώνετε αποτελεσματικά συναντήσεις, εξοικονομώντας πόρους και χρόνο,
- διαχειρίζεστε από απόσταση και να επεξεργάζεστε ομαδικά αρχεία.

Έννοιες Κλειδιά

- Ελεύθερο λογισμικό
- Νέες Τεχνολογίες
- Τηλεδιάσκεψη
- Οργάνωση συναντήσεων
- Ομαδική εργασία από απόσταση
-

Ερωτήσεις για προβληματισμό και συζήτηση

1. Γνωρίζετε ή/και χρησιμοποιείτε κάποια εργαλεία ελεύθερου λογισμικού;
2. Ποια κρίνετε ως σημαντικότερα πλεονεκτήματα της χρήσης αυτών των εργαλείων;
3. Ποιοι περιορισμοί πιστεύετε ότι υπάρχουν για τη χρήση τους στην Υπηρεσία σας και ποιους τρόπους υπέρβασής τους θα βλέπατε;

Γενικά

Μια συνολική επισκόπηση της έννοιας της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, όπως παρουσιάζεται για τον Δημόσιο Τομέα, δίνεται ως εξής:

> *'Με τον όρο ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-government) χαρακτηρίζεται γενικά η εισαγωγή των τεχνολογιών της πληροφορικής και των υπολογιστών στη δημόσια διοίκηση και οι νέες διοικητικές πρακτικές, τις οποίες οι τεχνολογίες αυτές εισήγαγαν. Ο όρος αυτός δημιουργήθηκε με τις γενικότερες πρακτικές, σύμφωνα με τις οποίες τοποθετείται το επίθετο «ηλεκτρονικό-ή» ("e") με σκοπό να δώσει έμφαση στον ηλεκτρονικό τρόπο παραγωγής και διανομής των υπηρεσιών (ηλεκτρονικό εμπόριο, ηλεκτρονικό επιχειρείν, ηλεκτρονική μάθηση κλπ. Υπάρχουν δύο φιλοσοφικές αντιλήψεις σχετικά με την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Για μερικούς η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση είναι «η εφαρμογή εργαλείων και τεχνικών του ηλεκτρονικού εμπορίου στη λειτουργία της διακυβέρνησης». Αυτή η αντίληψη εστιάζει στη πρακτική αποδοτικότητα και στη μείωση του κόστους, όπως αυτές που μπορούν για παράδειγμα να προέλθουν από την ηλεκτρονική κατάθεση της φορολογικής δήλωσης και τον ηλεκτρονικό εφοδιασμό. Για κάποιους άλλους, η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση έχει τη δυναμική να «βελτιώσει τη δημοκρατική συμμετοχή» και να «υπερκεράσει τη πολιτική αποστασιοποίηση». Η αντίληψη αυτή εστιάζει σε πρωτοβουλίες που θα φέρουν την αλληλεπίδραση μεταξύ των διάφορων μορφών διακυβέρνησης και του πολίτη σε νέα επίπεδα'.*[49]

Όπως ήδη αναφέρθηκε στο προλογικό σημείωμα, σκοπός της παρούσας ενότητας δεν είναι η εισαγωγή των εκπαιδευομένων και η άσκησή τους σε τεχνολογικά εργαλεία και διοικητικές πρακτικές, όπως το πρόγραμμα ΔΙΑΥΓΕΙΑ ή το OpenGov, τα οποία αποτελούν μέρη και άλλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ. Έτσι, ενώ στο τέλος της ενότητας παρατίθενται χρήσιμες πηγές για την έννοια και τη λειτουργία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, η έμφαση στη συνέχεια δίνεται σε εκείνα τα ηλεκτρονικά εργαλεία, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους δημόσιους λειτουργούς και να προσφέρουν απλές, καθημερινές, πρακτικές και χωρίς κόστος λύσεις, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη και βελτίωση της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των μελών μιας ή περισσοτέρων ομάδων.

---

[49] Βικιπαίδεια, η ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια (2011) *Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση*, διαθέσιμο online στο http://el.wikipedia.org/wiki στις 14/07/2011.

Πιο συγκεκριμένα, προτείνεται η χρήση του προγράμματος επικοινωνίας από απόστασης Skype, η αξιοποίηση της ηλεκτρονικής πλατφόρμας για την οργάνωση συναντήσεων Doodle και η ενημέρωση για τις πρακτικές εφαρμογές και δυνατότητες ομαδικής επεξεργασίας αρχείων από απόσταση που προσφέρει η Google. Και τα τρία αυτά εργαλεία – πλατφόρμες ευνοούν την ομαδική εργασία, τη διαδραστικότητα και την πολύπλευρη επικοινωνία. Σημειώνεται ότι κατά τη διάρκεια της συγγραφής του παρόντος εκπαιδευτικού υλικού (Ιούνιος-Ιούλιος 2011), τα συγκεκριμένα λογισμικά και ηλεκτρονικά προγράμματα παρέχονταν δωρεάν ή παρείχαν δωρεάν τουλάχιστον μια βασική τους έκδοση. Επίσης, σε καμία περίπτωση δεν προτείνεται η αποκλειστική χρησιμοποίησή τους, αλλά ενθαρρύνεται η αναζήτηση και άλλων διαθέσιμων στο διαδίκτυο.

Δραστηριότητα 9.1 – Ομαδική Τηλεδιάσκεψη (επίδειξη)

Τα μέλη μιας ομάδας εργασίας χρειάζεται να πραγματοποιήσουν μια έκτακτη συνεδρίαση, αλλά αυτό δεν είναι εφικτό, καθώς όλοι βρίσκονται σε διαφορετικά μέρη. Αποφασίζεται να γίνει τηλεδιάσκεψη με χρήση ελεύθερου λογισμικού, τύπου Skype.

Κάθε μέλος της ομάδας καλείται να εγκαταστήσει στον υπολογιστή του το σχετικό λογισμικό, πληκτρολογώντας www.skype.com και επιλέγοντας **download Skype** (ή get **Skype for windows**). Αυτή η διαδικασία πραγματοποιείται μόνο την πρώτη φορά.

Στη συνέχεια κάθε μέλος της ομάδας ακολουθεί τις οδηγίες του προγράμματος και δημιουργεί το προσωπικό του **όνομα Skype** χρησιμοποιώντας κωδικό και επιβεβαιώνοντας με την ηλεκτρονική του διεύθυνση (E-Mail).

Με την είσοδο κάθε φορά στο πρόγραμμα πληκτρολογεί το **όνομα Skype** και τον προσωπικό του κωδικό και μπορεί να αναζητήσει επαφές, να ξεκινήσει συνομιλία με ένα ή παραπάνω μέλη της ομάδας, να στείλει γραπτό μήνυμα, να ανταλλάσσει αρχεία κ.α., αξιοποιώντας τις αντίστοιχες επιλογές του προγράμματος.

Δραστηριότητα 9.2 – Οργάνωση Συνάντησης (ομαδική άσκηση)

Ως μέλη μιας ομάδας εργασίας πρέπει να συναντηθείτε την επόμενη εβδομάδα για να συντονίσετε τις εργασίες σας.

Ο συντονιστής καλείται να πληκτρολογήσει www.doodle.com και να ακολουθήσει τα παρακάτω βήματα:

1. Δημιουργεί λογαριασμό (επιλέγοντας **συνδεθείτε**) χρησιμοποιώντας την ηλεκτρονική του διεύθυνση (e-mail).
2. Προγραμματίζει μια συνάντηση (επιλέγοντας **προγραμματίστε ένα νέο γεγονός**) και συμπληρώνει τα απαιτούμενα πεδία (τίτλος, περιγραφή κτλ).
3. Επιλέγει ημέρες και ώρες της συνάντησης (ανοίγοντας διαδοχικές καρτέλες) και επιλέγει **λήξη**.
4. Αντιγράφει τον σύνδεσμο (link) που λαμβάνει αυτόματα στο e-mail του και τον στέλνει ηλεκτρονικά στους υπόλοιπους συμμετέχοντες.

Ακολούθως, κάθε συμμετέχοντας χρησιμοποιώντας το e-mail του, απλά δηλώνει τη διαθεσιμότητά του. Μόλις όλοι έχουν δηλώσει την προτίμησή τους, ο συντονιστής έχει τη δυνατότητα να ολοκληρώσει τη διαδικασία και να ενημερώσει τους συμμετέχοντες.

Όλοι οι συμμετέχοντες αναλαμβάνουν τον ρόλο του συντονιστή διαδοχικά και επαναλαμβάνουν τη διαδικασία.

Δραστηριότητα 9.3 –Ομαδική Επεξεργασία Αρχείων από Απόσταση (ομαδική άσκηση)

Σκοπός κάθε ομάδας εργασίας είναι η επεξεργασία ενός αρχείου (έγγραφο, παρουσίαση, υπολογιστικό φύλλο κτλ) από όλους μαζί.

Ο συντονιστής της ομάδας καλείται να ακολουθήσει τα παρακάτω βήματα:

1. Δημιουργεί ένα Google λογαριασμό (αν δεν έχει ήδη) πληκτρολογώντας www.gmail.com και ακολουθώντας τα σχετικά βήματα (δημιουργία νέου λογαριασμού κτλ).
2. Στη συνέχεια εισέρχεται στον χώρο του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που μόλις έχει δημιουργήσει και επιλέγει **Έγγραφα**.
3. Από εκεί επιλέγει **Δημιουργία νέου** και διαλέγει τον τύπο αρχείου που επιθυμεί (κείμενο, παρουσίαση κτλ) να επεξεργαστεί. Εναλλακτικά, 'ανεβάζει' (upload) αρχείο που έχει ήδη στον υπολογιστή του. Σε κάθε περίπτωση μια νέα καρτέλα ανοίγει αυτόματα.
4. Επεξεργάζεται το αρχείο που έχει επιλέξει και το αποθηκεύει επιλέγοντας **Αποθήκευση τώρα**.
5. Επιστρέφει στην κεντρική σελίδα των εγγράφων του και κάνει κλικ το αρχείο που έχει δημιουργήσει. Από εκεί επιλέγει **Ενέργειες** και μετά **Κοινή χρήση**.

Στη συνέχεια εισάγει τις ηλεκτρονικές διευθύνσεις των μελών της ομάδας εργασίας και επιλέγει **κλείσιμο**.

Ακολούθως, κάθε συμμετέχοντας χρησιμοποιώντας το e-mail του έχει τη δυνατότητα πρόσβασης του αρχείου και online επεξεργασίας του.

Όλοι οι συμμετέχοντες αναλαμβάνουν τον ρόλο του συντονιστή διαδοχικά και επαναλαμβάνουν τη διαδικασία.

Χρήσιμες πηγές για το θέμα

Βικιπαίδεια (2011) *Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση*, διαθέσιμο online στο http://el.wikipedia.org/wiki στις 14/07/2011.

Γραφείο Πρωθυπουργού (2011) *Ανοιχτή Διακυβέρνηση*, διαθέσιμο online στο http://www.opengov.gr/home στις 14/07/2011.

Doodle, http://www.doodle.com

Google Docs, http://docs.google.com

Skype, http://www.skype.com

Σύνοψη της Νομοθεσίας της ΕΕ (2011) *Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση: η επιγραμμική δημόσια διοίκηση*, διαθέσιμο online στο http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/businesses/public_procurement/l24226b_el.htm στις 14/07/2011.

Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2011) *Νόμος για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση*, διαθέσιμο online στο http://egovplan.gr/ στις 14/07/2011.

Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2011) *Πρόγραμμα ΔΙΑΥΓΕΙΑ,* διαθέσιμο online στο http://diavgeia.gov.gr/programma-diavgeia στις 14/07/2011.

Υπουργείο Εσωτερικών (2011) *Το Σχέδιο Νόμου για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Λοιπές Διατάξεις*, διαθέσιμο online στο http://www.opengov.gr/ypes/?p=984 στις 14/07/2011.

Πηγές

1. Βιβλιογραφία

i. Ελληνόγλωσση

Αλεξάκος Χ. και Λουκανίδου Ο. (2011) *Αρχές και Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα*, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης: Αθήνα.

Βικιπαίδεια, η ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια (2011) *Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση*, διαθέσιμο online στο http://el.wikipedia.org/wiki στις 14/07/2011.

Bradberry T. and Greaves J. (2006*) Συναισθηματική Νοημοσύνη: το απλό βιβλίο,* Κριτική: Αθήνα.

Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (2010), *Ανάπτυξη της Δια Βίου Μάθησης και λοιπές διατάξεις*, τεύχ. Α', Αρ. Φύλλου 163, Νόμος 3879, Εθνικό Τυπογραφείο: Αθήνα.

Goleman D. (1998α) *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας*, Ελληνικά Γράμματα: Αθήνα.

Goleman D. (1998β) *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη:γιατί το E.Q είναι πιο σημαντικό από το I.Q;* Ελληνικά Γράμματα: Αθήνα.

Μπουραντάς Δ. (2002) *Μάνατζμεντ: θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*, εκδ. Μπένου: Αθήνα.

Μπουραντάς Δ. και Παπαλεξανδρή Ν. (2003) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδ. Μπένου: Αθήνα..

Νικολόπουλος Α. (2009) *Μόνος εναντίον όλων: η στρατηγική των διαπραγματεύσεων*, Πατάκης: Αθήνα.

Ραμματά Μ. (2011) Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: ανάμεσα στη Γραφειοκρατία και το Μάνατζμεντ, Κριτική: Αθήνα.

Rogers A. (2002) *Εκπαίδευση Ενηλίκων* (2η εκδ.), Αθήνα: Μεταίχμιο.

Σκουλάς Ν. (2010) *Ηγεσία, Μάνατζμεντ, Ομαδικότητα: το τρίπτυχο της επιτυχίας*, Μοντέρνοι Καιροί: Αθήνα.

Φίλλιπς Ν. (2009) 'Η σύγχρονη επιχείρηση και η παροχή δυνατοτήτων και ευκαιριών εκπαίδευσης και ανάπτυξης στο ανθρώπινο δυναμικό της', *Εκπαίδευση Ενηλίκων*, Αθήνα: Μεταίχμιο, τευχ. 16.

Χασάπης Δ. (2000) *Σχεδιασμός, Οργάνωση, Εφαρμογή και Αξιολόγηση Προγραμμάτων Επαγγελματικής Κατάρτισης. Μεθοδολογικές αρχές και κριτήρια ποιότητας.* Αθήνα: Μεταίχμιο.

Yorks L. and Marsick V.(2007) 'Μάθηση σε οργανισμούς και μετασχηματισμός' στο J. Mezirow, *Η Μετασχηματίζουσα Μάθηση*, μτφ. Γ. Κουλαουζίδη, Αθήνα: Μεταίχμιο.

ii. Ξενόγλωσση

Argyris C.(1999) *Organizational Learning*, (2nd edn), Oxford: Blackwell.

Druskat V. and Wolff S. (2001) 'Group emotional competence and its influence on group effectiveness' in Cary Cherniss and Daniel Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace*, Jossey-Bass: San Francisco, p. 132-155.

Gold J. (1999) *'Performance Appraisal'* in G. Bratton and J. Gold (eds) *'Human Resource Management: Theory and Practice*, Basingstoke, Macmillan, p. 214-5.

Heifetz R., Grashow A. and Linsk M. (2009) 'Leadership in a (Permanent) crisis', *Harvard Business Review*, Jul-Aug, p. 1-9.

Jewell L. (1998) *Contemporary Industrial / Organizational Psychology* (3d edn.), Brooks/Cole: USA

Jordan P., Ashkanasy N., Hartel C. (2002) 'Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity' *Academy of Management Review,* Vol. 27, p. 1 – 12.

Keep E. and Rainbird H. (2000) 'Towards the Learning Organisation' in S. Bach, K. Sisson (Eds) *Personnel Management* (3d edn), Oxford: Blackwell.

Liff S. (2000) 'Manpower or Human Resource Planning – What's in a Name?' in Bach S. and Sisson K. (Eds) *Personnel Management* (3d edn), Oxford: Blackwell.

Moorhead G. and Griffin R. (1998) *Organizational Behavior*, Houghton Mifflin Company: USA.

Petrides K. V., Fredericson N., Furnham A. (2004) 'The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behavior at school', *Personality and Individual Differences*, Vol. 36, p. 277-293.

Salovey P. and Mayer J.D. (1990) 'Emotional Intelligence', *Imagination, Cognition and Personality*, vol. 9, no. 3, p. 185-211.

Smith K.M. (2001a) 'Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning', *INFED*. Available online at www.infed.org/thinkers/argyris.htm on 02/01/2010.

Smith K.M. (2001b) 'Peter Senge and the learning organization', *INFED*. Available online at www.infed.org/thinkers/senge.htm on 24/10/ 2010.

Storey J. (1995) *Human Resource Management: a critical text*, Thomson: London, p. 168.

2. Χρήσιμες ιστοσελίδες

Οι ιστοσελίδες που παρατίθενται παρακάτω είναι ενδεικτικές μόνο ενός τεράστιου πλούτου πληροφοριών που βρίσκεται στο διαδίκτυο κατά βάση στην αγγλική γλώσσα, αλλά και στην ελληνική. Επιλέχθησαν, κυρίως γιατί περιέχουν σημαντικές βάσεις δεδομένων και ευρετήρια σχετικά με το θέμα της Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Compliance Tools for HR Professionals, http://hr.blr.com

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα, http://hrm-in-greece.blogspot.com

Human Resource Development Review, http://hrd.sagepub.com

HRM Guide, http://www.hrmguide.net

Human Resources Internet Guide, http://hr-guide.com

HR Management, http://www.hrmreport.com

HRM Review, http://www.sciencedirect.com/science/journal/10534822

HR Professional online, http://www.hrpro.gr

Μηχανή Αναζήτησης Ελληνικών Ψηφιακών Βιβλιοθηκών, http://openarchives.gr (αναζήτηση με λέξεις-κλειδιά, όπως 'διαχείριση ανθρώπινων πόρων' κ.α.)

The Journal of Human Resources, http://www.ssc.wisc.edu/jhr

UK Human Resource Management Articles, http://www.hrmguide.co.uk

US HRM - HR Articles and Features, http://www.hrmguide.com